

T.C.
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

MALİYETLERİ AŞAĞI ÇEKME STRATEJİLERİ VE POLİTİKALARI

HÜSEYİN ÖZGÜR

Mayıs - 2007

T.C.
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

MALİYETLERİ AŞAĞI ÇEKME STRATEJİLERİ VE POLİTİKALARI

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan
HÜSEYİN ÖZGÜR

Danışman:
Yrd. Doç. Dr. Mehmet YILDIZ

BOLU-2007

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Hüseyin ÖZGÜR'e ait, “**Maliyetleri Aşağı Çekme Stratejileri ve Politikaları**” adlı çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir. 18.07.2007

Üye : Prof. Dr. A. Ali KARACA

Üye (Tez Danışmanı) : Yrd. Doç. Dr. Mehmet YILDIZ

Üye : Yrd. Doç. Dr. Sadık ÇUKUR

Prof. Dr. Uğur ESER
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ABSTRACT

COST LEADERSHIP IN THE COMPETITIVE ENVIRONMENT FOR WHICH STRATEGIES AND POLITICS

Hüseyin ÖZGÜR

Master Thesis (MA)

**Department of Management at the School of Economics and Administrative
Science**

Thesis Advisor: Associate Prof. Mehmet YILDIZ

May, 2007, 114 pages

This thesis aims to investigate the cost reducing strategies and evaluate these strategies according to the value chain model. Competition determines success in business life and exists among firms and items from work and attempt. On the other hand strategy in business management covers the general aims and solves the problems among departments. More generally decides the optional decisions. In order to reach the optimum point in economic environment for the firm. These decisions will guarantee the life and development of the firm value chain method analysis the effect of every operation to the customer value function. This thesis documents some successful examples of cost reducing techniques by employing value chain method. Logistics covers the basic activities of production, sales, marketing and post sales services. High level management creates the supportive activities of human resources, technological development. This thesis explains the subjects of competition, strategy, cost-reducing techniques and value chain analysis.

Key Words: Competition, Strategy, Value Chain Model, Cost

ÖZET

MALİYETLERİ AŞAĞI ÇEKME STRATEJİLERİ VE POLİTİKALARI

Hüseyin ÖZGÜR

Yüksek Lisans Tezi

İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Mehmet YILDIZ

Mayıs 2007, 114 Sayfa

Bu yüksek lisans tezinin temel konusu, maliyetleri aşağı çekme stratejileri ve politikalarının değer zinciri modeline göre analiz edilmesidir. Rekabet faktörü, iş hayatında kimin daha iyi olduğunu belirlemektedir. Rekabet, birden çok şirket arasında ortaya çıkan bir olgudur ve kaynağını, başarmanın gereği olan çalışma ve çaba oluşturmaktadır. İşletme yönetiminde strateji, işletmenin çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları açıklığa kavuşturan ve genel amaçları belirleyen, özellikleri düzenleyen, ekonomik bir ortamda işletmenin optimuma ulaşması ile ilgili seçimsel kararlar bütünüdür. Bu seçimler bir canlı gibi işletmenin yaşamasını ve gelişmesini garanti altına alacaktır. Değer zinciri analizi, her faaliyetin, müşteri değeri fonksiyonuna etkisini analiz etmektedir. Çalışmada, değer zinciri analiziyle maliyetleri aşağıya düşüren başarı örnekleri de bulunmaktadır. Lojistik, üretim, satış ve pazarlama ile satış sonrası servisler temel aktiviteleri oluşturur. Üst düzey yönetim, insan kaynakları, teknolojik gelişmeler ve cazibe yaratma konuları destekleyici aktiviteleri oluşturmaktadır. Bu çalışmada sırasıyla rekabet, strateji, maliyetleri aşağı çekme stratejileri ve politikaları ile değer zinciri analizinden bahsedilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Rekabet, Strateji, Değer Zinciri Modeli, Maliyet.

TEŞEKKÜR

Tez süresi boyunca bana büyük emeği geçen, bana rehberlik eden ve beni sabırla dinleyen, yönlendiren tez danışmanım sayın hocam Yrd. Doç. Dr. Mehmet YILDIZ'a, özellikle değerli zamanını bana ayıran sayın hocam Yrd. Doç. Dr. Sadık ÇUKUR'a, ayrıca yüksek lisans dönemi boyunca bilgi birikimlerini ve yardımlarını hiç esirgemeyen tüm A.İ.B.Ü. - İ.İ.B.F. İşletme Bölümü hocalarıma ve bana her zaman destek olan sevgili aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

ABSTRACT	III
ÖZET	IV
TEŞEKKÜR	V
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	VI
KISALTMALAR LİSTESİ	XI
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM STRATEJİ KAVRAMI

1. STRATEJİ KAVRAMI	4
1.1. Stratejinin Önemi	5
1.2. Stratejik Yaklaşımın Yönetime Yararları	5
1.3. İşletme-Çevre-Strateji İlişkisi	6
1.4. İşletme ve Çevre	7
1.4.1. Makro Çevre Faktörleri	9
1.4.2. Demografik Faktörler:	12
1.4.3. Ekonomik Faktörler:	13
1.4.4. Teknolojik Faktörler:	13
1.4.5. Politik ve Yasal Faktörler:	14
1.4.6. Doğal Çevre Faktörleri:	14
1.4.7. Global Çevre Faktörü:	15
1.4.8. Rekabet Faktörü:	15
1.4.8.1. Rekabetçi Üstünlük (Rekabet Avantajı):	16

İKİNCİ BÖLÜM

REKABET KAVRAMI

1. REKABET KAVRAMI	19
1.1. Rekabetin Önemi	20
1.2. Rekabetin Belirlenmesi	21
1.2.1. Rakiplerin Belirlenmesi.....	21
1.2.2. Rekabet Yoğunluğunun Tahmini	23
1.2.2.1. Yeni Gireceklerin Tehdidi	24
1.2.2.2. Satıcıların (Tedarikçilerin) Sektöre Etkisi	25
1.2.2.3. Alıcıların Sektöre Etkisi	26
1.2.2.4. Mevcut Rakipler Arasındaki Mücadele	26
1.2.2.5. İkamelerin Tehdidi	27
1.2.3. Rekabetsel Üstünlük Ve Zayıflıkların Analizi	27
1.2.3.1. Rakip Analizi	28
1.2.3.1.1. Rakibin Bugünkü Stratejisi	29
1.2.3.1.2. Kabiliyetleri.....	30
1.2.3.1.3. Rakibin Kendisi ve Sektör İçin Varsayımları	31
1.2.3.1.4. Rakibin Gelecekteki Hedefleri ve Belirleyici	
Faktörler	32
1.2.4. İstihbarat	33
1.2.4.1. İstihbarat Sistemi	34
1.2.4.1.1. Bilginin Toplanması.....	34
1.2.4.1.2. Rakip Hakkında Bilgi Edinmek	35
1.2.4.2. Bilginin Saklanması, Güncellenmesi ve	
Erişilebilirliği	37
1.2.4.3. Rakip İstihbaratından Korunma.....	37

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DEĞER ZİNCİRİ MODELİ

1. DEĞER ZİNCİRİ MODELİ	39
1.1. Deger Zinciri Kavramı	39
1.2. Deger Zinciri Analizi	41
1.3. Deger Zinciri Analizi ve Rekabet Durumuna Etkileri	45
1.4. Deger Zinciri Analizinin Yararları	46

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DESTEKLEYİCİ VE TEMEL FAALİYETLER

DESTEKLEYİCİ VE TEMEL FAALİYETLER	49
1. DESTEKLEYİCİ AKTİVİTELER	49
1.1. ÜSTDÜZEY YÖNETİM	49
1.1.1. Müşteri ve Etkili Reklam.....	51
1.1.2. Ünlü Ceo ve Firma İmajı.....	54
1.2. İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANI.....	54
1.2.1. Motivasyon Programları ve Yüksek Kaliteli Üretim	55
1.2.2. Eğitim Programları ve Servis Görevlileri.....	57
1.2.3. Çalışanlara Hizmet İçi Eğitim Verilmesi	59
1.3. AR-GE DEPARTMANI	61
1.3.1. Gelişmiş Ürün ve Rekabet Gücü	64
1.3.2. Patentli Üretim Teknolojisi ve Yüksek Kaliteli Ürün	65
1.4. SATIN ALMA DEPARTMANI.....	67
1.4.1. Markalı Parça Satınalımı ve Ürün İmajı	67
1.4.2. Etkili Medya ve Reklam.....	68
1.4.3. Gelişmekte Olan Ülkelerde Üretim ve Maliyet	70
1.4.3.1. Şehir Dışında Alınacak Araziler ve Maliyet	71

2. TEMEL AKTİVİTELER	73
2.1. LOJİSTİK	73
2.2. ÜRETİM DEPARTMANI	74
2.2.1. Fabrikanın Kapasite Ölçeklemesi ve Maliyet İlişkisi.....	75
2.2.2. Uzmanlık ve Maliyet.....	78
2.2.3. Düşük Hata-Kusur Oranı ve Müşteri Memnuniyeti.....	79
2.2.4. Ürün Özelliklerine Uygunluk	80
2.3. ÜRETİM SONRASI LOJİSTİK DEPARTMANI	81
2.3.1. Tam Zamanında Dağıtım.....	81
2.3.2 Bilgisayarlı Taşıma Maliyeti Azaltır	81
2.3.3. Depolama ve Yükleme Uygunluğu.....	84
2.3.4. Nakliye Prosedürleri ve Zarar.....	87
2.4. PAZARLAMA VE SATIŞ DEPARTMANI	86
2.4.1. Etkili Reklam İmaj Oluşturur	88
2.4.2. Üstün Teknikle Üretilen Ürün ve Tüketici Tercihi	90
2.5. SERVİS HİZMETLERİ DEPARTMANI.....	90
2.5.1. Servis Elemanları ve Müşteri İlişkisi	94
2.5.2. Kullanılan Parçaların Kalitesi.....	95
SONUÇ	96
KAYNAKÇA.....	98
ÖZGEÇMİŞ	104

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Seçilmiş Ülkelere Göre AR-GE Göstergeleri.....	63
Tablo 2. Sayılarla Novartis Türkiye Kurtköy Tesisleri.....	73
Tablo 3. Toyota Türkiye'nin Yıllar İtibariyle Çeşitli Göstergeleri.....	80

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Rekabette Beş Kuvvet Modeli	28
Şekil 2. Rekabetçi Üstünlüğü Etkileyen Faktörler	38
Şekil 3. Temel ve Destekleyici Faaliyetler	43
Şekil 4. Beksa Firması Eğitim Programı Süreci	58
Şekil 5. Tecrübe Etki Çemberi	87

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AR-GE	: Araştırma – Geliştirme
CEO	: Chief Executive Officer
DİE	: Devlet İstatistik Enstitüsü
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
EGP	: Eğitim Geliştirme Programı
ETA	: Tahmini Varış Zamanı
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
JİT	: Tam Zamanında Üretim
KİT	: Kamu İktisadi Teşebbüsü
SWOT	: Güçlü Yönler – Zayıf Yönler – Fırsatlar – Tehditler Analizi
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
YÖK	: Yüksek Öğretim Kurumu

GİRİŞ

İşletmelerin içinde bulunduğu çağ, rekabet çağıdır. İşletmeler artık bulundukları piyasa veya piyasalarda yalnız başlarına değildirler ve sürekli rakip işletmelerle rekabet halindedirler. İşletmelerin böylesi bir ortamda ayakta kalabilmelerinin tek yolu, değişen çevre ve piyasa koşullarına uyum sağlamalarıdır. Bunun içinde işletmelerin organik bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Çünkü çevredeki gelişme ve değişimlere anında uyum sağlanamaz, politika ve stratejiler bu yönde geliştiremezse, işletme ayakta kalamaz ve kısa bir süre içinde yok olur.

Günümüzün küresel rekabet koşulları içerisinde, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, rekabet avantajlarını devam ettirebilmeleri ve amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için, sürekli kendilerini yenilemeleri, hatta değişimi yönlendirir konuma gelmeleri gerekmektedir. Örgütler, diğer firmalara göre farklılık yaratabilmek için müşterilerinin isteklerini tahmin etmeli, rekabet ortamında kendi üstünlük ve zayıflıklarını belirleyip, ona göre stratejiler geliştirmelidir. Michael Porter “bir şirketin rakiplerinden daha farklı faaliyetler gerçekleştirmesini veya benzer faaliyetler için farklı yöntemler kullanmasını, stratejik konumlandırmanın anahtarı” olarak görmektedir.¹ Bu çalışmada, Değer zinciri modeline göre, örgüt yapısı incelenmiş ve rekabet avantajı olarak, ürün farklılaştırması stratejisini kullanmak isteyen örgütlerin temel ve destekleyici aktivitelerinin neler olması gerektiği açıklanmıştır.

İşletmeler günümüz rekabet çağında ayakta durabilmek ve rakipleriyle baş edebilmek için, çevreye uyum sağlama, onunla bütünleşmenin yanı sıra, rakiplerine göre bir takım üstünlüklere ve farklılıklara sahip olmaları gerekmektedir. İşletmelerin rakiplerine karşı üstün ve farklı olmalarını sağlayan rekabet faktörleri iki temel eksen den meydana gelmektedir. Birincisi, maliyet liderliğini sağlama, ikincisi ise malı farklılaştırmadır.

¹ **Michael E. Porter**, Competitive Advantage, New York:The Free Press, 1985, s.6.

Organik bir sisteme benzeyen işletmeler, kendilerine ait bir çevrede yaşarlar. Bu çevre içinde belirli bir yere sahip olmak ve onunla ilişki kurmak zorundadır. Bu bakımdan çevrenin, işletme için yegâne hayat kaynağı olduğu söylenebilir. İşletme ile çevresi arasındaki ilişkiler tek yönlü değildir. Hem çevrenin işletmeyi, hem de işletmenin çevreyi etkilemesi mümkündür. Dış çevre, işletmenin bir üst sistemidir. İşletme kaçınılmaz olarak dış çevrede meydana gelen değişikliklere uymak zorundadır. İşletme, yeni bir teknoloji veya düşünceyi uygulamaya koyarak, çevresini etkileyebilir. Bu açıdan işletme ile çevresi arasında karşılıklı bağımlılık ve etkileşimden söz edilmelidir. Yönetim herhangi bir stratejik kararı alırken, bir taraftan çevrede meydana gelen değişiklikleri ve bunların işletme üzerindeki etkisini göz önünde bulundurmalı, diğer taraftan da işletmenin kendi karar ve uygulamalarının dış çevre üzerinde nasıl bir sonuç doğuracağını düşünmelidir. İşletme ile çevresi arasındaki etkileşimin tam olarak anlaşılması, sürekli değişen bir çevrede oldukça önemli, fakat aynı derecede zor bir görevdir. Bu görev, ancak sistematik ve sürekli araştırmalar yapılarak yerine getirilebilir. Bunun için şu kritik noktalar dikkate alınmalıdır: "İşletme için büyüme imkanı varsa, çevrenin kapasitesi uygun demektir. Çevrenin dinamik bir yapıda olması nedeniyle değişikliğin içeriği ve hızı önem kazanır. Sabit, yarı değişken ve dinamik çevreler, işletmeler üzerinde farklı etkilere sahiptir. Değişken bir çevrede belirsizlik daha çoktur ve değişimin hızı arttıkça belirsizlikte artar. Çevrenin basit veya karmaşık bir yapıda olması da işletmeyi farklı şekillerde etkiler. Karmaşık bir çevrede karar almak daha zordur. Çevrenin işletme üzerindeki kontrol derecesi yüksek ya da düşük olabilir. Her işletme aynı oranda çevreye bağımlı değildir. Mesela moda için uygun oyuncaklar üreten bir şirket çevresine oldukça bağımlıdır ve kısa süreli değişikliklerle karşı karşıya kalırken, tuz üreten bir firma nispeten daha az bir değişiklikle konumunu yıllarca muhafaza edebilir. Yeterlilik ve etkililik kavramları ise işletmenin çevresiyle olan ilişkisinin kalitesinin bir ölçüsü olarak kullanılır. Çevresine uyum sağlayabilen işletmenin etkili olduğu kabul edilebilir. Çevresindeki değişikliğe karşı hassas olan işletmelerde etkililiği sağlamak güçleşirken, hassasiyeti düşük olan işletmelerde bu durum nispeten daha kolay olacaktır. Değişiklik, amaçlara ulaşmada ve daha üst amaçları belirlemede fırsat veya amaçlara ulaşmada bir engel ve örgütün başarı kabiliyetlerini zayıflatacak bir tehdit olarak algılanabilir. Bu sebeple iyi bir SWOT

analizi yapılmalıdır. Her değişikliğe karşı, direnmeler ve zıt görüşler de ortaya çıkabilir. Bu direniş potansiyeli de çevre ilişkilerinde bazen belirleyici bir rol oynayabilir.

Rekabet faktörlerinden herhangi birini sağlamak ve rakiplerine karşı rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmeler, değer zinciri modelinden yararlanmak durumundadırlar. Çünkü, değer zinciri analizi işletmelerin devamlı bir rekabet avantajı elde etmeleri için önemli bilgiler ve geniş bir bakış açısı sağlamaktadır. Değer zinciri analizi ile sağlanan bilgiler ile işletmeler kendi pazar durumları ve maliyet yapıları ile rakiplerinkini karşılaştırma olanağına sahip olmaktadır. Değer zinciri modeli sadece işletme içine değil, dışına da odaklanmakta ve geleneksel yönetim tekniklerine göre daha doğru ve güvenilir bilgiler vermektedir. Hwang'a göre; bu nedenle işletmeler rekabetçi kalmak için değer zinciri maliyet analizini yapmak ve değer yaratan faaliyetlerin optimum karışımını seçmek durumundadır.²

Bu çalışmada, firmalara rekabet avantajı sağlayan rekabet faktörlerinden maliyet liderliğini sağlamada değer zinciri modelinin rolü ele alınacaktır. Bu doğrultuda çalışmamızda değer zinciri kavramına, rekabet durumuna etkilerine, temel ve destekleyici faaliyetlerine ve bu faaliyetlerin işletmeye maliyet liderliğini sağlamadaki rollerine değinilecektir.

² **Zeynep TÜRK**, "Stratejik Yönetim Muhasebesi Yaklaşımı: Değer Zinciri Maliyet Analizi", Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Yıl:59 Sayı:4, 2004, s.21-54.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİ KAVRAMI

1. STRATEJİ KAVRAMI

Günümüzde işletmeler başarılı olabilmek için doğru stratejileri geliştirip uygulamalıdır. Literatürde stratejinin kelime kökeni bakımından iki kaynağa dayandığı ifade edilmektedir. Bunlardan biri; Latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen stratum kavramıyla,³ ikincisi ise eski Yunanlı General Strategos'un adıyla ilgilidir. Bu generalin sanatını ve bilgisini belirtmek için kullanılmıştır.⁴ Türkçede strateji,sürme,gönderme,götürme ve gütme anlamlarında kullanılmaktadır.⁵

Strateji "belirlenen hedeflere ulaşmak için, temel amaçlar, gayeler veya hedefler ve önemli politikalar, planlar bütünüdür.⁶ Stratejimizi dizayn ederken diğer firmaları hesaba katmalıyız, yoksa dizayn ettiğimiz strateji hiçbir işe yaramaz. Ayrıca stratejinin önemi işletmeler için çok büyüktür. Eğer stratejimizi doğru belirleyemezsek işletmemizin geleceğini de tehlikeye atmış oluruz ve işletmemizin rekabet ortamı içinde yaşamaya devam etmesi zorlaşır. Strateji gelecekle ilgilidir. Pek çok işletme geleceğe yönelik hedefleri ve bugünkü hedefleri ile uğraşmaktadır.⁷

İşletme yönetiminde strateji, işletmenin çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları açıklığa kavuşturan ve genel amaçları belirleyen özellikleri düzenleyen, ekonomik bir ortamda işletmenin optimuma ulaşması ile ilgili

³ **Kemal Tosun**, İşletme Yönetimi, İstanbul: Fakülte Matbaası, Birinci Cilt, Genel Esaslar, 1974, s.220.

⁴ **George Albet Steiner**, Top Management Planning, New York: The Macmillan Company, 1969, s.237.

⁵ **Tosun**, a.g.e, s.220.

⁶ **C. Subbash Jain**, Marketing Planning & Strategy, Fourth Edition, South- Western Publishing Co., 1993, s.4.

⁷ **David Weir, Clive Smallman**, Managers In The Year 2000 and After: A Strategy For Development, Management Decision, 36/1, 1996, s.46.

seçimsel kararlar bütünüdür. Bu seçimler bir canlı gibi işletmenin yaşamasını ve gelişmesini garanti altına alacaktır.⁸

Stratejimizi bulup, uygulamaya başladıktan sonra sürekli aynı şekilde onu uygulamaya devam edemeyiz; Çünkü sektörler sürekli değişim göstermektedir, bu yüzden kullandığımız strateji sektörün değişimiyle birlikte aşınabilir ve bu yüzden ya stratejimizi daha da geliştirmemiz yada yeni bir strateji bulmamız gerekebilir. Ancak yeni strateji bulmak da kolay değildir.

1.1. STRATEJİNİN ÖNEMİ

Strateji yukarıda da dediğimiz gibi işletmeler için hayati bir önem taşımaktadır. Küçük dikkatsizliklerden dolayı bütün işletme zarar görebilir. Bu yüzden stratejimizi seçerken ve uygularken çok dikkat etmemiz gerekir. Aşağıda stratejiye sahip olmanın ne kadar önemli olduğuna dair birkaç madde yer almaktadır;⁹

1.2. Stratejik Yaklaşımın Yönetime Yararları

Stratejik yaklaşım bir işletme için vazgeçilmez bir metodoloji olup, yönetime faydaları aşağıdaki gibi sıralanabilir:¹⁰

- Tüm organizasyona "ne yapmaya, neyi başarmaya çalıştığımız" ile ilgili daha iyi bir yol gösterici olmak.
- Değişim rüzgarlarına, yeni fırsatlara, tehdit eden gelişmelere karşı yöneticilerin daha dikkatli olmasını sağlamak.
- Yatırım ve insan kaynakları kararlarında yöneticilere bir rasyonel sağlamak.
- Organizasyonun çeşitli yerlerinde çok sayıda verilen stratejik

⁸ **Erol Eren**, İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul: Beta A.Ş., Genişletilmiş Beşinci Basım, 2000, s.5.

⁹ **Erol Eren**, İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul: Der Yayınları, 1997, s.20.

¹⁰ **YGSGB**, a.g.e., s.2.

kararları bütünleştirmek.

- Reaktif yerine proaktif bir yönetim şekli oluşturmak. İyi yönetimin göstergeleri iyi strateji ve uygulamadır.

Strateji Yokluğunun Doğurduğu Olumsuz Sonuçlar

- Böyle işletmeler nasıl araştırma ve analiz yapacaklarını bilemediklerinden pasif olarak kalırlar ve mücadeleleri de etkisiz olur.
- İşletme ileride meydana gelecek bazı değişiklikleri bilemediği ya da göremediğinden, bu değişikliklere önceden hazırlanmış olamaz.

Stratejiye Sahip Olmanın Yararları:

- İyi bir stratejiye sahip olan bir işletme, araştırma ve geliştirme faaliyetlerini önceden planlamaya mecbur olduğundan değişimler karşısında hazırlanmakta ihtiyacını duyan bütünleşmiş ve ahenk içinde çalışan bir firmadır.
- İyi bir stratejiye sahip olmanın en büyük yararı pişman olunacak kararlar almanın risklerini-tehlikelerini minimuma indirmesinde görülebilir. Ayrıca;
- Muhtemel sorunlar ortaya çıkmadan onların sinyallerini verir.
- Örgütü değişimlere karşı uyanık tutar.
- Gelecekteki fırsatların görülmesini sağlar.
- İşletmenin çevreye uyumunu sağlar.¹¹

1.3. İŞLETME-ÇEVRE-STRATEJİ İLİŞKİSİ

İşletmelerde küreselleşmeyle ortaya çıkan yeni-sert rekabet koşullarından dolayı kendilerine ait stratejilere sahip olup bu stratejilere göre rekabet etmek zorundadırlar. Ancak bu stratejiler yani işletmelerin önündeki yolları seçmeden önce durum (SWOT) analizi yaparsa kendisinin güçlü ve zayıf yönlerini ve Çevredeki

¹¹ İslamoğlu, a.g.e., s.36.

fırsat ve tehditleri görme imkanı bulur.İşletme,çevresindeki fırsat ve tehditleri görmek içinse Mikro ve Makro çevre faktörlerine bakmalıdır. Strateji işletmenin çevresiyle eytişimsel ilişkilerini düzenler.¹²

Strateji, ekonomik, teknolojik, politik ve sosyal bakımından çevresel değişimlerin kavranmasına, işletme üzerindeki olumsuz etkilerin giderilmesine ve olumlu etkilerin de zamanında farkına varılarak onlardan yararlanma fırsatına olanak verir.¹³

Rekabetçi stratejiler, benzersiz bir değer karması yaratabilmek için, bilinçli olarak rakiplerden farklı düşünce ve davranış şekillerinin seçimi ve uygulaması olarak tanımlanabilir. Rekabetçi stratejilerin temelinde, dış çevre faktörleri (fırsat ve tehditler) ve işletme kaynakları olarak gruplandırılan rekabet faktörleri yer almaktadır. Ekonomik sektörlerin ve pazarın özellikleri dış çevre faktörleri, kaynaklara ilişkin rekabet güçleri ise iç çevre faktörleri yani, işletme fonksiyonları olarak tanımlanmaktadır. Dış çevre faktörlerinin analizi ile işletmenin önündeki fırsat ve tehditler saptanmaktadır. İç çevre faktörleri, işletme fonksiyonları ile somutlaşmaktadır. Lojistik, üretim, pazarlama, finansman ve örgütlenme gibi geleneksel işletmecilik fonksiyonlarının analizi işletmenin kuvvetli ve zayıf yönlerini belirlemektedir.¹⁴ Buradan yola çıkarak işletmelerin analiz etmesi gereken çevre faktörlerine bir göz atılması gerekir;

1.4. İŞLETME VE ÇEVRE

İşletmeler, çevreden birtakım girdileri alıp işleyerek enerjiye dönüştüren ve sonuçta çıktılarını yine çevreye veren açık sistemlerdir.¹⁵ Bir başka tanımlamaya

¹² **Pierre Tabatoni**, et al Analyse Emprique des Contaraintes Strategiques dans l'Entreprise,I'Economies de l'Enterprise,Chairs de l'Isea tome II, No 3, Mars 1968, s.567.

¹³ **Eren**, a.g.e., 1997, s.7.

¹⁴ <http://www.eylem.com/strateji/wrekabet.htm>, 17 Aralık 2006 tarihi itibariyle.

¹⁵ **Halil Can**, Genel İşletmecilik Bilgileri, Ankara: Adım Yayıncılık, 1990, s.16.

göre örgüt, karşılıklı ilişkiler bulunan parçalardan oluşan ve çevre adı verilen daha büyük bir sistemin alt sistemi olan bir bütündür.¹⁶

İşletmeler kendisiyle ve dış çevreyle sürekli etkileşim halinde olan açık sistemlerdir. Açık sistem oldukları için çevresel faktörlerindeki “değişim”lerden etkilenirler. İşletmeler de bu değişimlerin kendilerini nasıl etkileyebileceğini, ne gibi fırsatlar yaratabileceğini ve tehditler getirebileceğini tahmin etmelidir ve izlemelidir. Bir işletme için çevresel faktörlerin yarattığı fırsatların ve tehditlerin araştırılması stratejik planların hazırlanması açısından büyük önem taşır. Başarılı işletmeler, çevre şartlarını çok iyi takip eden işletmelerdir. Yani zeki örgütlerdir. Stratejileri yaparken göz önünde bulundurmanız gereken;

- Çevre
- Rakipler ‘dir.

Pazarlama kararlarını etkileyen söz konusu çevresel faktörler;

1-Makro Çevre faktörleri: Genel anlamda her işletmeyi etkileyen sürekli değişim ve gelişim içinde olan kontrol olanağı kısıtlı yani denetlenemeyen faktörlerdir.

2-Mikro Çevre faktörleri: İşletmeyle direkt ilgili olan çevre faktörüdür. Genelde bir işletmeyi ilgilendirir. Pazarlama çabalarını doğrudan etkiler. Makro çevre faktörlerine göre kontrol edilebilirliği fazladır. Rakipler faktörü, kontrol edilebilirliği arttığı için makrodan mikroya geçmiştir.

Çevre kavramı işletmeyle ilgili her şeyi kapsamaktadır. İşletmenin kendisiyle ilgili olan fakat kendi dışında kalan faktörler, dış çevreyi oluşturmakta olup; bir sistemle ilgili olan ve o sistemin dışında kalan her şey dış çevre olarak tanımlanmaktadır.¹⁷ Bir işletmenin kendi sınırını ve dolayısıyla dış çevresini tayin

¹⁶ İlter Akat vd. İşletme Yönetimi, Feryal Matbaacılık, 2001, s.19.

¹⁷ Thomas Kempner, A Handbook of Management, Dengnin Books, Middlesex, 1980, s. 14.

edebilmek oldukça zordur. Çünkü işletme ile çevresi arasında sürekli ve karşılıklı bir etkileşim bulunmaktadır. Bu etkileşimin nerede başlayıp, nerede bittiğini belirlemek kolay değildir.

1.4.1. MAKRO ÇEVRE FAKTÖRLERİ

1.4.1.1. SOSYO-KÜLTÜREL FAKTÖRLER

Diğer çevre faktörleri üzerinde de etkili bir faktördür. İşletme başarısı, büyük ölçüde işletmede çalışan personelin çeşitli özellikleri tarafından belirlenir. İşletmede çalışan personelin yaşı, cinsiyeti, öğrenim durumu ve çeşitli değer yargıları işletme başarısı üzerinde etkili olur. Yine işletmenin tüketici veya müşterilerini oluşturan insanların, öğrenim durumları, cinsiyeti, yaşı, yeniliklere karşı tepkisi, kırsal alanda yada şehirde yaşamaları ve başka özellikleri, işletmenin kuruluş yeri seçiminden, ölçek büyüklüğüne, ürün programından ürün farklılaştırmasına ve kullanacağı teknolojiyi kadar birçok konuda etkili olur.¹⁸

Kültür: Kültür bir toplum için çok önemlidir. İşletmeler çevreyi analiz edip ona uygun stratejiler bulmak için yoğun bir uğraşı içine girerler. İşte burada kültürün özellikleri strateji belirlemede önem kazanır. Örgüt için strateji belirliyorsak ürettiğimiz mala tüketicinin tepkisi nedir? Değer sistemi nedir? O kültüre göre üretim yapmak lazımdır. O halde kültürün özelliklerini şöyle sıralayabiliriz:

- Kültürün bir geçmişi vardır ve organik bir yapı gösterir. Kültürler doğar, gelişir, büyür ve yok olurlar.
- Her kültürün bir ideolojisi vardır. İdeolojisi olan bir kültürün de değer sistemi mevcuttur. Ürün farklılaştırma stratejisini de bu değer sistemi etkiler. Mevcut koşullardaki ve işletmenin hedef kitlesinin bulunduğu kültüre göre ürünü yapar ve kültüre göre ürünü farklılaştırır.

¹⁸Özdemir Akmut vd., Girişimciler İçin İşletme Yönetimi, Ankara: Gazi Kitabevi, Ekim 2003,s.17.

Örneğin; Müslüman mahallesinde salyangoz satamazsın. Çünkü , yemek kültüründe salyangoz yoktur.

- Kültürün bünyesinde otorite yapısı vardır. Kim kimi kontrol ediyor. Stratejiyi belirlemek için bunu bilmeliyiz. Bu otorite mal üreten, hizmet üreten örgüt içinde geçerlidir.
- Her kültür birbirinden farklıdır. Fakat birbirleri arasında etkilenme söz konusudur. Yine bu etkilenmeden ürün farklılaştırma stratejileri de etkilenir. Etkilenilen kültürden diğer kültüre uygulamalar geçirilerek üründe farklılık yaratılabilir. Tüketim kalıpları da zaman içinde değişerek kültür etkileşimi içinde değişebilir.

Gerber, bir keresinde, Batı Afrika ülkelerinin birinde bebek maması markasını satmaya karar vermiş. Ürünü ihraç edip, 1926'dan beri milyarlarca kavanoz satılmasını sağlayan reklam metninin aynısını almışlar. Kavanozun üzerine, kocaman gülümsemesiyle ünlü bebeğin resmi olan etiketi yapıştırmışlar. Dağıtıcıya hiçbir satış gerçekleşmediğine dair satış raporları gelmiş. Daha sonra ulusal haberlerde, insanların caddelerde kavga ettiklerini ve ölenler olduğunu bildiren görüntüleri izlemişler. A.B.D' de haberleri izleyen endişeli şirket yöneticileri, ülkedeki halkın marka afişlerini yaktıklarını görmüşler. Sonradan, pek çok Afrika ülkesinde, "kavanozun üzerinde ne varsa içinde de o vardır." özdeyişine dayalı bir inanış olduğu duyulmuş. Bu, oradaki tüketicilere çok kaba bir davranış gibi gelmiş, markayı güçlendirmesi için konulan bebeğin, kavanozdaki ürünün içinde olduğunu düşünmüşler. Yani onlardan, zenci bebeklerini, beyaz bebeklerle beslemeleri beklendiğini sanmışlar. Bu haddini bilmez reklam, tüketiciyi çok sinirlendirmiş, kızgınlık ve öfke şiddete dönüşmüştür. Görüldüğü gibi toplumdan topluma değişen kültür, şirketleri strateji değiştirmeye, ürün farklılaştırmaya zorlamaktadır. Bu hikayede orada yaşayan insanların değer yargıları araştırılıp, ürünün vermek istediği mesajı yanlış anlaşılmaya meydan vermeyecek şekilde ambalaj farklılaştırmasına gidilmesi yapılacak en doğru şey olurdu.

Pazarlama ve reklam endüstrilerinin, kültürü büyük bir mücadele alanı olarak görmekte başarısız olmaları, uluslar arası pazarlama ve reklamcılıktaki

önemini kavrayamamaları, kültürel farklılıkların bilincine varamamaları, tarihsel olarak uluslararası pazarlama programlarındaki başarısızlıkların başarılarından fazla olmasının ve uluslararası reklam kampanyalarının çoğunlukla hayal kırıklığıyla sonuçlanmasının nedenidir. Kültür, bir algılama yolu olduğu kadar aynı zamanda tutum ve davranışlar sistemidir. Reklamda da kültürün etkisi ön plana çıkar. Örneğin, Amerikan kültürü bireyci ve doğrudan anlatım taraftarıdır ve kişisel düşüncelerin açıkça ifade edilmesine büyük önem verir. Diğer taraftan Japon kültürü çoğulcu, alçakgönüllüdür, dolaylı anlatımı tercih eder, ortak bir amaç uğruna çalışmayı destekler. Farklı kültürler aynı ürünleri tüketebilirler fakat bunları farklı nedenlerle ve farklı yollarla yaparlar. New York ‘ta yaşıyorsanız McDonald’s a gitmek ucuz ve hızlı bir yemek yemek anlamına gelir, Moskova’da ise yüksek statüdeki insanların akşam dışarı çıktığında gittikleri bir yerdir. Amerika’da gençler walkman’i müzik dinlerken başkaları tarafından rahatsız edilmemek için dinlerler, Japonya’da ise walkman’i başkalarını rahatsız etmeden müzik dinlemek için satın alırlar. İşte bu kültür farklılığıdır.¹⁹

Tüketim Kalıpları: Bireylerin tüketim eylemini gerçekleştirirken alış veriş esnasında sahip olunan kültürel değerlerdir. Yaşam tarzı, Tüketim kalıbından daha geniş kapsamlıdır. Tüketim kalıpları, Yaşam tarzına göre daha hızlı değişim gösteren bir kavramdır. Buda Kültür Üretim Sistemi kavramını ortaya çıkarmıştır. Kültür Üretim Sistemi; Geniş kitlelerce benimsenmesi istenen, popüler kültür unsurlarını içeren bir kültürün pazarlama çabalarıyla lanse edilmesidir. Yani itici güçlerdir. Hedonizmin etkisi bu sistemde vardır. **Hedonizm;** hazzı dayalı tüketim biçimi. Kısa süreli mutluluk için tüketme. Tüketim kalıpları modayı izleme düzeyiyle de ilgilidir.

Aile Yapısı: Günümüzde çekirdek aile yapısına doğru bir eğilim var. Bunun nedeni olarak da çocukların aynı bölgede farklı yerde yaşamasını verebiliriz. Çekirdek aile fazla olan toplumda dayanıksız tüketim malları daha çok kullanılır. Ailede içinde satın alma rolleri; Harekete geçiricinin, etkileyicinin, karar vericinin,

¹⁹ **Simon Anholt**, Global Markaların Yerel Çuvallamaları, (çev:Gonca Canan), İstanbul:MediaCat Yayınları, 2003, s.59-60.

satın alıcının ve kullanıcının kim olduğu pazarlama açısından önemlidir. Yapılan bir araştırmada bir ailede otomobil satın alma kararında, hangi tip otomobilin seçilip satın alınacağına %70 oranında bay, %25 oranında ortak, %5 oranında ise bayanın karar verdiği ortaya çıkmıştır. Başka bir araştırma ise, bir otomobil alma görüşünün ilk kez bay tarafından ortaya atıldığını, marka seçiminde yine bayların çok etkili olduğunu, otomobilin modelinin ortaklaşa seçildiğini ve otomobilin hangi renkte olacağı konusunda bayanların en büyük etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Bu da otomobil pazarlamacılarının, yeni otomobil satın almayı harekete geçirebilmek için doğrudan doğruya ve öncelikle baylara yönelmelerinin yerinde olacağını göstermiştir. Ailede ataerkil, anaerkil yada demokratik sistem mi olduğu da pazarlamanın hedef pazarını belirlemesi açısından önem taşır.²⁰

1.4.2. DEMOGRAFİK FAKTÖRLER:

Nüfus: Gelişmekte olan ülkelerde nüfusta azalma görölmektedir.

Nüfus dağılımı: Nüfusun yaş ve cinsiyete göre dağılımı. Bulunduğu ülke dışındaki pazarlara girmeyi hedefleyen şletmeler, o pazarlardaki yaş dağılımını analiz etmelidir. Örneğin; ülkemizde nüfusun genç yapısına karşılık, Japonya'nın nüfusu orta yaş ve üstü ağırlıktadır. Bu dağılım, pazarlanacak mamüllerin çeşitlerini ve miktarlarını da etkileyecektir. Yaşlı nüfusun fazla olması da sağlık, bankacılık, ulaşım gibi hizmet sektörlerine ihtiyacı arttıracaktır.

İşsizlik: Ülkemizde işsizlik erkeklerde %35, bayanlarda %55 düzeyindedir. Bir çok nedeninin yanında en önemlisi ekonomik istikrarsızlıktır.

Eğitim: Eğit düzeyi ile gelir düzeyinin artması sonucu sınıf atlama meydana gelir.

²⁰ **Philip Kotler**, Pazarlama Yönetimi, 13.Baskı, İstanbul:Beta Basım Dağıtım, 1984, s.4.

1.4.3. EKONOMİK FAKTÖRLER:

Ekonomik çevre faktörlerinin durumu ve bu faktörlere ilişkin trendler ve kısa süreli gelişmeler işletmeler için fırsat veya tehdit unsuru olabilir. Örneğin; ülkelerin hızla gümrük duvarlarını ortadan kaldırmaları, öncelikle gelişmiş işletmelerine önemli fırsatlar yaratırken, az gelişmiş yada gelişmekte olan ülkelerde bir çok işletme için tehdit niteliği taşıyabilmektedir. Gelir düzeyi düşük pazarlarda tüketiciler gelirlerinin önemli bir kısmını gıda maddelerine ayırırken, gelir düzeyi oransal olarak yüksek pazarlarda gıda maddelerinin, harcamalar içindeki payı azalmaktadır. Kişi başına gelir ve Satın alma gücü, Gelir dağılımı, Fiyatlar, Enflasyon Oranı Kredi Alabilme Olanakları, Ölçek Ekonomisi, İşsizlik Oranları, Borsa Trendleri Talep Değişimi, Fiyat Dalgalanmaları, Para Politikaları, Vergi Oranları v.b.²¹ Ekonomik çevre incelenirken örgütün mal ve hizmetleri için tüketicilerin tatminkar bir fiyat ödeyip ödeyemeyecekleri de araştırılmalıdır.²²

1.4.4. TEKNOLOJİK FAKTÖRLER:

Makro çevre faktörleri arasında günümüzde en hızlı değişimin yaşandığı alandır. Teknolojide değişim, işletmelere önemli fırsatlar sunarken, bazı işletmeleri, varlığını sürdürememe tehdidiyle karşı karşıya bırakmaktadır. Örneğin; ambalaj malzemeleri üretim teknolojisinde sağlanan gelişmeler mamüllerin daha uzun süre bozulmadan raflarda sergilenebilmelerine olanak tanımaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojisinde ortaya çıkan gelişmeler telepazarlama, internette pazarlama gibi pazarlamaya yeni ufuklar açmıştır. Bilimsel icatların hızla ticaretleşmesi iletişim teknolojisi sayesinde tüm dünyaya kısa zamanda yayılabilmesi, makine, araç-gereçlerinin ekonomik ömürleri yerine teknolojik ömürlerini ön plana çıkarmıştır. Pazar konumu ne olursa olsun, teknolojisini yenileyebilen işletme önemli düzeyde

²¹ Cemal YÜKSELEN, Pazarlama, İlkeleri ve Yönetimi, 4. Basım, Ankara: Detay Yayıncılık, Ekim, 2003, s.64-65.

²² Dinçer, a.g.e., s.107.

rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedir. Pazarlamayla teknoloji birbirini etkiler. Yenilikler, Teknolojik değişim Hızı, AR-GE harcamaları v.b.²³

Teknolojik çevre ile ilgili olarak işletmeler şu noktalara dikkat etmek durumundadırlar. İşletmenin faaliyette bulunduğu sanayi kolundaki araştırma ve geliştirme çabalarının yoğunluğu, teknolojinin değişme hızı,ülke içindeki ve dışındaki teknolojinin mevcut yapısı ve geliştirme potansiyeli belirlenmelidir.²⁴

1.4.5. POLİTİK VE YASAL FAKTÖRLER:

Yasalar, yönetmelikler ve diğer kurallardan oluşur ki, işletmeler faaliyetlerini bu sınırlamalar çerçevesinde yürütürler.²⁵ Hükümetlerin ulusal düzeyde veya uluslar arası çeşitli resmi kuruluşların aldıkları kararlar, çıkarılan yasa ve yönetmelikler de pazarlama kararlarını etkileyebilir. Politik ve yasal çevre faktörleri, zaman zaman işletme yönetimlerince yönlendirilebilir. İşadamları, işveren örgütleri gibi kuruluşlar bu konuda etkili olabilirler. Tüketiciyi Korumaya Yönelik Yasalar, Vergiler, Marka ve Patent Hakları, Yatırım Teşvikleri, Haksız Rekabeti Önlemeye Yönelik Yasalar,İhracata Yönlendirme Kredileri,Hükümet Kararnameleri,Para ve Bütçe Politikası,Tarifeler, Çevre Koruma Yasaları,Uluslar arası İlişkiler,Diğer Ülkelerin Politik Durumları, Lobicilik Faaliyetleri.²⁶

1.4.6. DOĞAL ÇEVRE FAKTÖRLERİ:

Son zamanlarda ölçsüz ve sorumsuz bir ekonomik büyümenin sonucu olarak, çevre kirliliği önemli ölçüde artmış bulunmaktadır. Ekolojik dengedeki bozulmanın ve insan hayatındaki güzelliklerin yok olmaya başladığının farkına varan

²³ Yükselen, a.g.e., s.66.

²⁴ Dinçer, a.g.e., s.109.

²⁵ İsmet MUCUK, Modern İşletmecilik,12.Basım, İstanbul:Türkmen Kitabevi, 2000, s.34.

²⁶ Yükselen, a.g.e., s.65.

bir çok ülke, buna sebep olan işletmelerin faaliyetlerinin yasaklanmasına veya sınırlandırılmasına karar vermektedir.²⁷

İşletmenin içinde faaliyette bulunduğu doğal çevrenin çeşitli özellikleri işletme başarısı üzerinde etkindir. Çevrenin ulaşım olanakları, çevrede mevcut maden rezervleri, alt yapı durumu, iklim şartları, su, enerji kaynakları gibi bir çok doğal çevre faktörü işletmenin kuruluş yeri, ölçek büyüklüğü ve fiziksel dağıtım sisteminin belirlenmesinde dikkate alınmalıdır.²⁸

1.4.7. GLOBAL ÇEVRE FAKTÖRÜ:

Kültür farklılıklarının global markaların en temel düşmanı olduğuna inanmak her zaman daha kolaydır ve McDonald's ve Coca-Cola ile sembolleşmiş batı medeniyetinin, batıya özgü ahlaki ve manevi standartların, batı markalarının önlenemez yükselişiyle birlikte, kültürel farklılığın gün geçtikçe yok olduğunu iddia edenler az değil. Zaman geçtikçe, şartların uluslar arası pazarlamaya uygun bir dünya piyasası yarattığı kesinlikle doğrudur. Bu değişim, global ticaretin artan serbestliğinden, ticari engellerin kalkmasından, ekonomideki globalleşmeden, global ve “yeni” medyanın hızlı gelişiminden kaynaklanıyor. “Batılaşma” dan yada tüketicinin homojenleşmesinden değil.²⁹

1.4.8. REKABET FAKTÖRÜ:

Stratejimizin başarısı için rakipler hakkında bilgi toplamamız ve bu bilgileri değerlendirmemiz gerekir. Rekabetin bugünkü ve gelecekteki durumu ile rakiplerin beklenen hareketlerinin bilinmesi zorunludur. Pazarda çok sayıda rakip bulunabilir ve bu durum pazar payı olanaklarını kısıtlayabilir.

²⁷ Ömer Dinçer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul, 3.baskı, 1994, s.112.

²⁸ Akmut vd., a.g.e., s.24.

²⁹ Simon, a.g.e., s.6.

1.4.8.1. REKABETÇİ ÜSTÜNLÜK (REKABET AVANTAJI):

Bir işletmenin yada bir örgütün, rekabet ortamında, rakipleri karşısında kaynaklarını kullanma yada faaliyet alanı nedeniyle elde ettiği üstünlüktür.³⁰ Rekabetçi üstünlük genel anlamda, yenilik yapma, geliştirme ve değişimi kapsamaktadır. İşletmeler rekabet için yeni bir şey bulduğu ya da keşfettiğinde rakiplerine karşı üstünlük sağlamış olur ve kendini rakiplerinden bu şekilde koruyabilir.

Günümüz şirketlerin, iş ortamında derin rekabet edebilme avantajını koruyabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri yenilik ve yaratıcılık gücünü ön plana çıkarmalarıyla mümkündür.³¹

Rekabet konusunda en ayrıntılı araştırmaları gerçekleştiren Porter, ulusal ve uluslararası rekabet konularında dünyanın en tanınmış strateji düşünürüdür. 1985 yılında geliştirmiş olduğu strateji modeli, o tarihten beri en yaygın kullanılan strateji aracı olmuştur. Rekabetçi üstünlük çok eski bir kavram olmasına rağmen yaygın anlamda 1985’de Porter tarafından yazılan “**Competitive Advantage**” (Rekabet Avantajı) kitabıyla işletme literatürde yerini bulmuştur.³²

"Porter Analizi" - "5 güç analizi" adıyla bilinen bu model, strateji oluşturmayı daha çok şirketin dışındaki güçlerin incelenmesine ve bu incelemenin sonunda strateji araçlarını kullanarak uygun stratejilerin belirlenmesine dayandırmaktadır. Porter'a göre bu güçler:³³

- Rekabetin şiddeti,
- Alıcıların gücü,
- Tedarikçilerin gücü,

³⁰ W. Hofer Charles, Schendal Dan, Strategy Formulation and Analytical Concept, San Francisco, 1978, s.25-26.

³¹ Salim ÇAM, Öğrenen Organizasyon Yoluyla İşletme Stratejilerinin Başarısının Araştırılması, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2000.

³² Michael E. Porter, Competitive Advantage, New York: The Free Press, 1985.

³³ Porter, a.g.e., s.34.

- İkame ürünler
- Piyasaya yeni girenlerdir.

Bu beş güç bir arada firmanın karlılığını etkilemektedir.

Rekabetin şiddeti: Bir endüstrideki rakip sayısı ne kadar fazlaysa, fiyat rekabeti olasılığı da o kadar fazla olacak ve böylece şirket karlılığı azalacaktır. Rakip sayısı ne kadar az olursa, karlılık da o kadar fazla olur.

Tedarikçilerin Gücü: Tedarikçiler bazı kritik kaynaklara sahipse (altın gibi), ya da bir tedarikçiyi bırakıp diğeriyle çalışmaya başlamanın maliyeti yüksekse, tedarikçilerin bu ürünleri kullanan işletmelerden sağlayacağı kar oldukça fazla olur.

Alıcıların Gücü: Piyasada üretilen ürünlerin önemli bölümünü az sayıda alıcı satın alıyorsa, o zaman firmanın karlılığı önemli ölçüde etkilenir. Örneğin: Perakende sektörü. Migros gibi Gross marketler tüketim ürününü üreten firmanın karlılığı üzerinde baskı oluşturabilir.

İkame Ürünler: Şirketin ürettiği ürünün alternatifi ne kadar fazla ise şirketin karlılığı o kadar düşük olur. Burada önemli olan, tüketicilerin gözünde şirketin ürününün, rakiplerin sunduğu alternatiflere göre ne kadar farklı olduğudur.

Piyasaya Yeni Girişler: Sektörde karlılık oranı ne kadar yüksek olursa olsun, bunu uzun süre sürdürmek mümkün olmaz. Yüksek karları gören diğer firmalar, bu sektöre yatırım yapmak isterler. Bu da rakip sayısını artırır ve karlılığı düşürür. Firmalar bu olasılığı düşünerek "giriş engelleri"ni yükseltmek isterler. Örneğin, her isteyen bir beyaz eşya fabrikası açamaz, çünkü ilk yatırım maliyetinin yüksek olması bir giriş engelidir. Ya da Beyaz eşya işinde Vestel gibi bir bayi ve servis ağına sahip olmadan Vestel'le kolayca rekabet edilemez. Yani yaygın servis ağı da bir giriş engelidir.

Bu beş güç tüm firmalar için artı veya eksi yönde etki yaratmaktadır. Porter'a göre, firmalar öncelikle bu beş faktörü incelemelidirler. Porter, bir firmanın bu beş

dış gücünü analiz ettikten sonra strateji geliştirmede kullanabileceği aşağıdaki üç temel aracı geliştirmiştir.³⁴

Maliyet Liderliği: İşletmenin maliyetlerini düşürerek, fiyatları ile piyasada liderlik yapmasını sağlayacak politika ve disiplinlerin izlenmesi ve böylece maliyet avantajından yararlanarak rekabet gücünün sağlanmasıdır.

Farklılaşma: Özellikleri itibari ile tek olan (başka benzeri olmayan) ürün, imaj, teknoloji, servis veya üretim sistemi ile ilgili, müşterinin ilgisini ürün üzerinde toplamaya ilişkin çalışmalardır.

Odaklanma: Bir hedef üzerinde odaklaşarak tüm stratejilerin bu hedef doğrultusunda biçimlendirilmesi, o konuda uzmanlaşmayı beraberinde getirecek ve uzmanlaşılan konuda rakiplere göre daha avantajlı bir konuma gelinebilecektir.

Maliyet Liderliği ve Farklılaşma Stratejileri daha geniş bir faaliyet alanında rekabetçi avantajlar sağlamaya çalışırken, Odak Stratejileri maliyet ve farklılaşma avantajlarını daha dar bir faaliyet alanında elde etmeyi düşünürler. Bu jenerik stratejilerin uygulanması için yapılacak taktik çabalar SİB'lerin faaliyette bulundukları endüstri sektörlerinin özelliklerine göre değişim göstermektedir. Burada açıklanan jenerik stratejiler SİB yöneticileri tarafından uygulanırken her alternatifin diğerlerinden farklı avantajlar taşıdığı bilinmelidir. Porter, işletme yöneticileri yaptıkları seçimle bazı rekabetçi avantajlar sağlamak istiyorlarsa, elde etmek istedikleri avantajları gerçekleştirmek istedikleri dar ve geniş rekabetçi amaçları da düşünerek belirlemelidirler, demektir.³⁵

³⁴ Porter, a.g.e., s.35.

³⁵ Porter, a.g.e., s.66.

İKİNCİ BÖLÜM

REKABET KAVRAMI

1. REKABET KAVRAMI

Rekabet, geçmişten günümüze, insanlık tarihinin sürekli içinde olan bir kavramdır. Kişiler toplum içinde daha iyi olduklarını kanıtlamak için bilgi ve becerilerin son noktasına kadar kullanmaya çalışır. Kişileri buna iten rekabet güdüsüdür. Rekabet toplumda kimin daha iyi olduğunu belirlemekle birlikte, en iyi ikincinin birinciden daha iyi olmak için daha çok çaba göstermesini sağlar.³⁶

Rekabet geçmişten bugüne kadar insanların, daha doğrusu insanlığın hep daha da ilerlemesini sağlamakla birlikte insanları daha iyisini yapmaya zorlamıştır. Peki rekabet niçin yapılır? Rekabet daha iyiye, daha yetkine ulaşmak için yapılır. Yoz örneklerle benzemek için rekabet yapılmaz.³⁷

Rekabet insanlık için olduğu gibi işletmeler içinde monopol piyasalardan çıkıldığından beri vazgeçilmez bir kavram olmuştur. Hemen hemen tüm işletmeler, faaliyette bulundukları alanlarda rakiplerine karşı farklı bir üstünlük elde etme çabası peşindedirler. Tıpkı canlılarda olduğu gibi, her işletme rakibininkinden farklı bir üstünlükle yaşayabilir.³⁸

Rekabet tüm insanlığı daha iyiye götürdüğü gibi işletmeleri de bir yerlere götürüp, bir yerlerden alabilmektedir. Yani rekabet bir rüzgar gibi görülebilir. Eğer bu rüzgarı arkanıza alırsanız, size yardımcı olur; ters yönde ise sizi geriye götürür. Bunun için Schumpeter’de rekabetin olumlu yanını yansıtmak amacıyla şu ifadeyi

³⁶ **Yalın Kılıç**, Rekabet Politikası Açısından Birleşme ve Devralmalar, Ankara: DPT Yayınları No:2509, 2000, s.5.

³⁷ **Öztin Akgüç**, Toplumsal Davranışlarda Gerçeği Arayış, Ankara:Bağlam Yayınları, 1. Baskı, 1991, s.85.

³⁸ **Ahmet Hamdi İslamoğlu**, Pazarlama Yönetimi (Stratejik ve Global Yaklaşım), İstanbul: Beta A.Ş., 2.Baskı, 2000, s.226.

kullanmıştır: Rekabet bir yıkım değil; gelişmeyi, ilerlemeyi, büyümeyi ve ayakta kalmayı teşvik eden bir yaşam tarzı ve felsefedir. Schumpeter buna “yaratıcı yok etme” demektedir.³⁹

İşletme olarak piyasalarda rekabet edebilmek, hayatta kalabilmek, rüzgarı arkalarına alıp ilerlemeleri için bazı özelliklere sahip olmaları gerekir. Pazar payında çok dişli rakipler varsa bunun için bir çok yol denenebilir. Bu yollar işletmelerin kendilerine uygun olarak seçecekleri stratejileridir. Buradan yola çıkarak, işletmelerin fark yaratma, yenilik ve yaratıcılık gücü olan “Farklılaştırmanın” rekabete etkisine bakılırsa, hayatta kalma ve rekabet etme yollarından bir tanesi aydınlanmış olur. Rekabet fark yaratma esasına dayanır.⁴⁰

1.1. REKABETİN ÖNEMİ

Gerçek, yaşanmış bir olay bize rekabetin önemini anlatmaktadır: “İkinci Dünya Savaşı’nın hemen öncesinde Almanya’da bir kasaba Herzogeneraich’ta iki kardeş ayakkabı yapıp satmak üzere bir atölye açarlar; Adolph ve Rudolph Dassler. Savaş sonrası Adolph, Rudolph’a artık birlikte çalışmak istemediğini, kendine ayrı imalathane açacağını söyler. Rudolph şaşkındır. Ufacık kasabada iki kardeş ayrı imalathanelerde rekabet edeceklerdir. Kardeşine bunun mantıklı olmayacağını, bu ufak kasabada zaten insanların sayılı ayakkabı satın aldıklarını, ikisinin birden iflas edeceğini söylese de Adolph bu uyarıyı dikkate almaz ve kendine yeni bir ayakkabı imalathanesi açar. Gerçekten de aralarında kıyasıya bir rekabet başlar. Rekabetleri doğdukları kasaba sınırlarını dahi aşar. İki kardeş ayrıldıktan sonra birbirlerine küsmüşlerdir ve Adolph 1978 yılında öldüğünde tam 29 yıl dargınlardır. Bugün iki firmanın genel merkezi de bu ufak kasaba Herzogeneraich’tadır. Adolph Dassler’in ayakkabı şirketinin adı **ADIDAS**, Rudolph’un ki ise **PUMA**’dır.”⁴¹

³⁹ Joseph Schumpeter, Kapitalizm, Sosyalizm ve Demokrasi, İstanbul: Varlık Yayınları, 1.Cilt, 1982, s.148.

⁴⁰ İslamoğlu, a.g.e., s.226.

⁴¹ <http://blog.haberturk.com/001907/yaziD.asp?yID=21496&kID=32>, 29.04.2007 tarihi itibarıyla,

1.2. REKABETİN BELİRLENMESİ

Bir işletmenin başarılı olabilmesi için hedef pazardaki tüketicileri rakiplerinden daha iyi memnun etmesi gerekir. Pazarlama stratejilerinde sadece müşterinin isteklerine değil, rakiplerin stratejilerine de dikkat etmek gerekir. Rakip analizi ve rekabetçi pazarlama stratejileri bu açıdan önem taşımaktadır.

Rekabet analizi, rekabet avantajını geliştirmek için fırsatları ve rakiplerin gelecekteki faaliyetlerinin yapısını ve derecesini değerlendirmek için yapılır. Rekabet analizinde işletme başlıca üç unsuru değerlendirmelidir:⁴²

- Mevcut ve potansiyel rakiplerin belirlenmesi
- Rekabetin yoğunluğunun tahmin edilmesi
- Rekabetsel üstünlük ve zayıflıkların analiz edilmesi.

Etkin rekabetçi pazarlama stratejini planlamak için şirketin tüm rakipleri hakkında her şeyi bilmesi gerekir. Şirket devamlı olarak yakın rakiplerinin ürünlerini, fiyatlarını, kanallarını, promosyon şekillerini karşılaştırmak zorundadır. Bu yolla şirket potansiyel rekabetçi avantaj ve dezavantaj alanlarına ulaşır. Rakip analizinde; ilk olarak rakibi tanımlar ve değerlendirir, sonra ondan nasıl kaçınacağını veya onu nasıl vuracağını seçer.

1.2.1. Rakiplerin Belirlenmesi

En geniş anlamda rekabet aynı gereksinmeyi gideren mal ve hizmetler arasında olabilir. Gereksinmeler onları gideren mallardan daha uzun ömürlü olduğundan bu tür rekabet de uzun süreli olacaktır.⁴³ Rekabetsel stratejide çoğunlukla, aynı tür mamuller arasındaki rekabet, mal-biçim rekabeti ve teşebbüs rekabetinden

⁴² Semra Ayтуğ, Pazarlama Yönetimi, İzmir: İlkem Ofset, 2001, s.91.

⁴³ Ayтуğ, a.g.e, s. 91.

bahsedilebilir. Aynı tür mamuller sunan firmaların markaları arasındaki rekabet teşebbüs rekabetini belirtir. Örneğin; mutfak gazı endüstrisinde Aygaz, Milangaz ve Mobilgaz markaları arasındaki rekabet gibi.⁴⁴

İkinci olarak, rekabet mal biçimleri arasında ortaya çıkabilir. Burada, bir malın farklı türleri arasındaki rekabet söz konusudur. Örneğin, değişik vitesli bisikletler, yarış bisikleti, dağ bisikleti, iki kişilik bisiklet vb.⁴⁵ Mal-biçim rekabeti, benzer biçimleri ve işlevleri olan mamuller ve markalar arasındaki rekabeti oluşturur. Örneğin; iki kişilik spor arabalar, dört kişilik arabalar ve dört kişilik aile tipi station-wagon arabalar ve onların markaları arasındaki rekabet.⁴⁶

Üçüncüsü ise; işletmeler ve onların farklı markaları arasındaki rekabettir, örneğin plastik pencere üreten bir firma, bu alandaki çeşitli markaların yanı sıra, alüminyum doğrama ya da ahşap doğrama ile rekabet edebilir.⁴⁷ Otomobillerin aynı tür gereksinimi karşılayan diğer araçlara göre örneğin; hava, deniz ve diğer kara taşıt araçlarına karşı tüm mamuller arasındaki rekabet ise çok boyutlu bir rekabeti belirtir. Bu tür rekabet aynı temel ihtiyacı karşılayabilen tüm mamuller arasında meydana gelir. Aynı mamulü üreten rakipler arasında çoğunlukla mal-biçim rekabeti, farklı mamul üretmekle beraber aynı hedef müşteri grubunu elde etmek isteyen rakipler arasında ise çok boyutlu rekabet söz konusudur.⁴⁸

Pazarlama yönetimi ana rakipleri tanımak için şu soruları sorar:

- Pazarda rakipler neyin peşindedir?
- Her rakibin stratejisi nedir?
- Çeşitli rakiplerin güçlü ve zayıf yönleri nelerdir?
- Her biri hangi aktivitelerde bulunur?

⁴⁴ **Güenal Önce**, Pazarlama Yönetimi: Mamül Planlaması ve Stratejileri, İzmir: Serdar Matbaacılık, 1991, s.43.

⁴⁵ **Aytuğ**, a.g.e, s. 91.

⁴⁶ **Önce**, a.g.e, s. 43.

⁴⁷ **Aytuğ**, a.g.e, s. 91.

⁴⁸ **Önce**, a.g.e, s. 43.

Şirket rakibinin gerçek kârlılığı, pazar payı büyüklüğü, para büyüklüğü, teknolojik liderliği, servis liderliği ve diğer amaçlarını bilmek ister. Birçok endüstrilerde rakipler, değişik stratejiler üretmek için gruplar halinde organize olurlar. Mesela; General Elektrik, Whirpool ve Maytag aynı stratejik grup içindedirler ve bu gruptaki her üretici iyi bir servis ağıyla desteklenmiş orta fiyatta ürünler sunar. Sub Zero ve Kitchen Aid diğer bir gruba dahil olup, daha yüksek kaliteye ve servis seviyesine ve biraz daha yüksek fiyat seviyesine sahiptirler.⁴⁹

Eğer bir şirket bir gruba girerse, bu grubun üyeleri kendi anahtar müşterilerini oluştururlar. Her rakibin ürettiği ürünün kalitesini, genel görünüşünü, karışımını, müşteri hizmetlerini, fiyat politikasını, paketleme koşullarını ve satış promosyon programlarını bilmek ihtiyacındadırlar. Aynı zamanda firmalar rakiplerin üretim, satın alma, finansal ve diğer stratejik detaylarını incelemek zorundadırlar.

1.2.2. Rekabet Yoğunluğunun Tahmini

Bir endüstri kolunda rekabetin yoğunluğunu etkileyen beş önemli faktör:⁵⁰

- Yeni rakiplerin piyasaya girmesi,
- Mevcut firmalar arasındaki rekabet,
- İkame mallar tehdidi,
- Alıcıların pazarlık gücü,
- Satıcıların pazarlık gücüdür.

Pazara önemli bir yenilikle giren ve gerçek bir ürün gelişmesi sunan bir firma mamulünü yüksek fiyatlandırabilir. Rekabet alanında kalıcı değişimler sunduklarında yüksek fiyat genelde kabul edilir. Rekabetin az olduğu pazarlar işletmeler açısından daha çekicidir.

⁴⁹ Philip Kotler ve Fary Armstrong, Principles of Marketing, Delhi: Pearson Education Asia Ltd., 2002, s.683.

⁵⁰ Aytuğ, a.g.e, s. 93.

Rakip işletmelerin kapasite fazlası olması durumunda da rekabet daha yoğundur. Çünkü bu koşullardaki işletme satışlarını arttırmak ve stoklarını eritmek amacıyla sık sık fiyatlarını düşürür. Ürünleri ikame mallarıyla da rekabet eder. Örneğin meşrubatlar, meyve sularıyla, maden suyuyla vb. rekabet eder. Aynı ürün sınıfı içindeki çeşitli markalar da birbirleriyle rekabet eder. Ürün ve hizmetler gerçekte farklılaşmamışsa rekabetin yoğunluğu da fazla olur. Müşterilerin pazarlık gücünün yüksek olduğu pazarlar işletmeler açısından az çekicidir. Satıcının pazarlık gücünün yüksek olması da tercih edilmez. Çünkü küçük iş hacmine sahip firmalar bazı alternatiflerin olmaması durumunda satıcının koşullarını kabul etmek zorundadırlar.⁵¹

1.2.2.1. Yeni Gireceklerin Tehdidi

Yeni gireceklerin önündeki engellerden en önemlileri aşağıda özetlenmiştir: ⁵²

Ölçekten Sağlanan Tasarruf: Zamanla yükselen üretim hacmi sayesinde düşük birim maliyetlerine ulaşılır. Bu engel, yeni gireni ya büyük ölçüde üretmeye ya da bir maliyet dezavantajını kabul etmeye zorlayarak sektöre girişi güçleştirir.

Ürün Farklılaşması: Yeni girenler, müşterilerin piyasada var olan markalara bağımlılıklarını yok etmek için çok miktarda harcama yapmak durumunda kalabilirler. Mevcut firmalar reklam, müşteriye iyi hizmet, sektörde ilk olmak ve ürün farklılıkları yoluyla markalarına olan bağlılığı artırır.

Sermaye Gereksinimleri: Rekabet edebilmek için büyük finansal kaynak ihtiyacı da bir giriş engelidir. Özellikle sektörde yatırım ve Ar-Ge gibi geri dönüşü olmayan masraf gereksinimleri büyük ise giriş engeli daha yüksek olacaktır.

⁵¹ Aytuğ, a.g.e, s. 94.

⁵² Yaşar Grubu Strateji Geliştirme Birimi (YGSGM), Eğitim Notları, İzmir, 1996, s.5

Üretim Miktarına Bağlı Olmayan Maliyet Dezavantajları: Bazı özel durumlarda, sektördeki firmalar düşük miktarda üretimle dahi maliyet avantajı yakalayabilirler. Örneğin, sektördeki firmaların teknolojik üstünlüğü varsa, devlet sübvansiyonlarından yararlanabiliyorlarsa, patent hakkına sahiplerse, öğrenim eğrisinde avantajlı bir konumda iseler sektöre giriş zor olacaktır.

Dağıtım Kanallarına Erişim: Mevcut firmalar toptan ya da perakende kanalları ellerinde ne kadar sıkı tutarlarsa sektöre giriş de o kadar zor olacaktır.

Devlet Politikası: Kanunlar, sektöre girişte bazen engel oluşturabilirler. Yasaklar, vergiler, çevre koruma kanunları bunlar arasında sayılabilir.

Misilleme: Mevcut firmaların misilleme yapma olasılıkları da yeni girenlerin göz önüne almaları gereken bir engeldir.

Değiştirme Masrafları: Alıcıların bir üründen vazgeçip diğerini almaya yönelmesi ile katlanmak zorunda kalacakları masraflar yeni girecekleri caydıracak bir engel oluşturur.

1.2.2.2. Satıcıların (Tedarikçilerin) Sektöre Etkisi

Bir satıcı grubu aşağıdaki koşullarda güçlü kabul edilir:⁵³

- Girdiye talep piyasanın arzından fazlaysa,
- Girdiyi üreten firma sayısı azsa,
- İkame ürünler yoksa/sınırlıysa,
- Girdinin kalite/performans standartları sınırlı sayıda satıcıya bağımlılık getiriyorsa,
- Sektördeki şirketlerin geriye doğru bütünleşme şansı yoksa ve/veya satıcının ileriye doğru bütünleşme olanağı varsa,

⁵³ YGSGB, a.g.e., s.5.

- Sektördeki şirketlerin tedarikçi değiştirme masrafları yüksekse,
- Sektör, satıcı grubunun önemli bir müşterisi değilse.

1.2.2.3. Alıcıların Sektöre Etkisi

Bir alıcı grubu aşağıdaki koşullarda kuvvetli kabul edilir:⁵⁴

- Alıcının talebi sektörün arzından azsa,
- Üretici firma sayısı çoksa,
- İkame ürünler mevcutsa,
- Alıcı girdisinin kalite/performans standartları yüksek değilse,
- Alıcının geriye doğru bütünleşme şansı varsa ve/veya sektördeki diğer ileriye doğru bütünleşme olanağı sınırlıysa,
- Alıcının değiştirme masrafları düşükse,
- Alıcılar sektörün önemli bir müşterisi ise,
- Satın alınan ürünler, alıcının ürününün ve maliyetinin önemli bir bölümünü oluşturuyorsa,
- Alıcının karı az ise ve bu yüzden satın alma maliyetlerini düşürmek için büyük bir çaba harcıyorsa,
- Alıcı sektördeki ürünler ve firmalar konusunda bilgiliyse.

1.2.2.4. Mevcut Rakipler Arasındaki Mücadele

Rekabetin yoğunluğu aşağıdaki faktörlerin varlığına bağlıdır:⁵⁵

- Rakip sayısı çoksa ve güçleri birbirine eşitse,
- Sektörün büyümesi yavaşsa ve sektördeki firmalar büyümeyi hedefliyorlarsa,
- Ürün/hizmette farklılaşma yoksa,

⁵⁴ YGSGB, a.g.e., s.6.

⁵⁵ YGSGB, a.g.e., s.6.

- Alıcıların ürün değiştirme masrafları azsa,
- Sabit maliyetler yüksek ve katkı payı düşükse,
- Bozulabilir bir ürün üretiliyor ve bu yüzden fiyatları düşürmek zorunluluğu doğuyorsa,
- Kapasite büyük sıçramalarla artıyor veya atıl kapasite oluşuyorsa,
- Sektörden çıkış engelleri yüksekse,
- Bu koşulların geçerli olduğu sektörlerde firmalar arası rekabet artacak ve sektörün ortalama karlılığı düşecektir.

1.2.2.5. İkamelerin Tehdidi

En çok dikkat edilmesi gereken ikame ürünler:⁵⁶

- Sektörün ürünüyle fiyat - performans kriteri açısından yarışabilen,
- Yüksek kar marjına sahip olanlardır.

Bir sektördeki rekabetin durumu yukarda özetlenen beş temel güce dayanır. Bu güçlerin toplamı sektörde ulaşılacak kâr potansiyelini belirler.

1.2.3. Rekabetsel Üstünlük ve Zayıflıkların Analizi

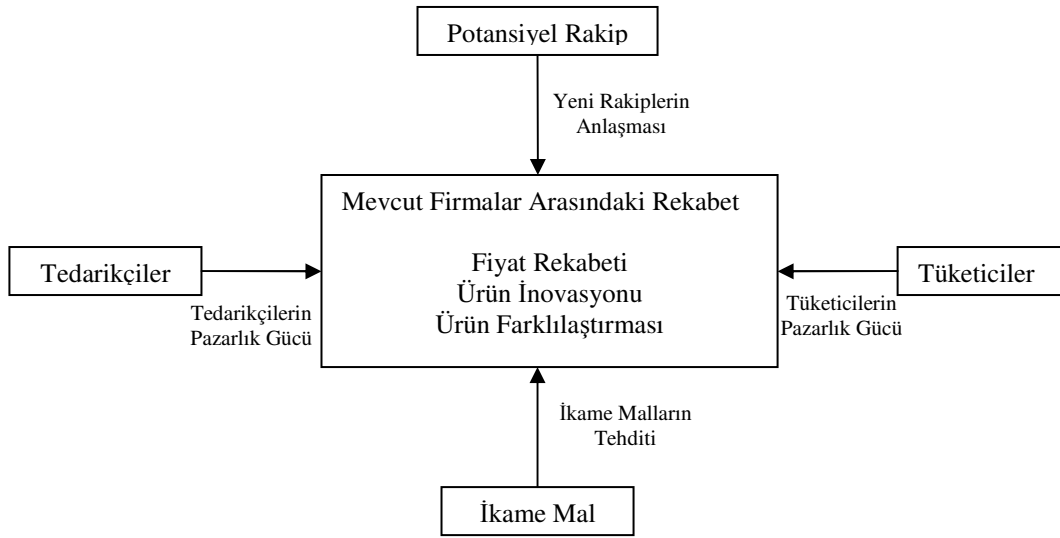
Rakip işletmeler mamullerinin özellikleri kaliteleri, fiyatları ve hizmet özellikleri açısından incelenmelidir. Bu özelliklerin değerlendirilmesinde farklı bir rekabet avantajının geliştirilmesinde yararlanır. Rekabet analizinde işletmelerin bağlayıcı düzenlemeler geliştirip geliştirmedikleri de incelenmelidir. Ürün ve hizmetlerin bulunabilirliği satışları etkilediğinden, işletme kendi ürünlerinin ve rakiplerinin ürünlerinin bulunabilirliğini karşılaştırmalı olarak incelemelidir. Aynı zamanda, rakiplerin pazarlama faaliyetlerini ve etkinliğini de değerlendirmelidir.⁵⁷

⁵⁶ YGSGB, a.g.e., s.16.

⁵⁷ Aytuğ, a.g.e, s. 95.

Rekabet analizinde değerlendirilmesi gereken ürün özellikleri, dağıtım etkinliği, pazarlama faaliyeti, rakiplerin potansiyel kaynaklarının değerlendirilmesi gibi hususlara ilişkin bilgiler başlıca üç grup kaynaktan sağlanabilir:⁵⁸

- Rakiplerin personeli, tedarikçileri ve müşterileri
- Meslek odaları, üniversiteler, özel kuruluşların doküman ve yayınları
- Doğrudan gözlemler



Şekil 1. Rekabette Beş Kuvvet Modeli

Kaynak: Gregorr G. Dess, Alex Miller, Strategic Management, New York: McGraw Hill, 1993, s.56.

1.2.3.1. Rakip Analizi

Rekabetin tam olarak tanımlanabilmesi için öncelikle mevcut rakipler hakkında mümkün olduğunca bilgi toplanmalı ve bu bilgiler rakip analizinde aşağıdaki metodoloji ve soru listeleriyle incelenmelidir. Rakip analizi için soru listeleri oluşturulurken rakibin rekabet avantaj ve dezavantajlarını ortaya koyacak geniş kapsamlı, bütünlük bir yaklaşım sergilenmelidir.

⁵⁸ Aytuğ, a.g.e, s. 96.

1.2.3.1.1. Rakibin Bugünkü Stratejisi

Rakibin bugünkü stratejisi aşağıdaki başlıklarda ele alınmaktadır.⁵⁹ **Rekabet Stratejisi:** Rakibin seçtiği rekabet stratejisi belirlenmeye çalışılıp, güçlü ve zayıf yönlerine göre karşı stratejiler geliştirilmelidir:

- Rakibin temel rekabet stratejisi nedir? (Düşük maliyet, farklılaşma, odaklaşma)
- Rakip farklılaşma stratejisini benimsemişse hangi alanlarda farklılaşmaktadır? (Hizmet, ambalaj, kalite, imaj vb.)
- Rakip temel rekabet stratejisini uygulamak için hangi faaliyetlerde yoğunlaşmaktadır? (satın alma, stoklama, üretim teknolojisi, insan kaynakları, dağıtım kanalları, hizmet, pazarlama vb.)

Pazarlama Stratejileri: Pazarlama karmasının oluşum şekli ve kendisini, ürününü konumlandırma şekli sorgulanmalıdır:

- Rakibin pazara sunmayı planladığı yeni ürünler nelerdir?
- Rakibin ürünlerini pazardaki diğer ürünlerden ayıran belirgin özellikler nelerdir? (dizayn, teknik özellikler, raf ömrü ...)
- Rakibin ürünleriyle ilgili fiyat politikası nedir?
- Rakip hangi dağıtım kanallarını kullanmakta, bu kanallara ne tür teşvikler vermektedir?
- Rakip ne tür reklam ve promosyon faaliyetlerine ağırlık vermektedir?

Yatırım Stratejileri: Yatırımlar rakiplerin sektörle ilgili beklentilerini ortaya koymasından gelecekteki yapılarını anlamak için incelenmesi gereken iyi birer ipucudur:

- Rakip hangi ana faaliyet konularına ağırlıklı olarak yatırım

⁵⁹ YGSGB, a.g.e., s.18.

yapmaktadır?

- Makine ve teçhizatını nerelerden tedarik etmektedir?
- Yatırımlar için ana kredi kaynakları nelerdir?
- Mevcut yatırımları gelecek yatırım seçeneklerini ne yönde etkilemektedir?

Fonksiyonel Stratejiler: Rutin faaliyetlerini sürdürmedeki politika ve yaklaşımları da ayrıca incelenmelidir:

- Rakibin insan kaynakları politikası nedir?
- Rakibin satın alma yaklaşımı nedir?
- Rakibin teknolojik durumu ve bu konudaki politikaları nedir?

1.2.3.1.2. Kabiliyetleri

Rakibi sorgularken sahip olduğu yetenek ve avantajları da unutmamak gerekir ki bu özellikleri bizim geliştireceğimiz karşı stratejiler için rakibe hareket avantajı yaratacaktır.⁶⁰

Anahtar Kabiliyetleri: Rakibin temel yeteneklerinin neler olduğu sorgulanmalıdır:

- Her bir fonksiyonel birimde (üretim, dağıtım, pazarlama, satış vd.) rakibin kabiliyeti nasıldır?
- Rakip, stratejilerini ne ölçüde gerçekleştirebilmektedir?
- Rakibin kabiliyetlerinde olası değişimler neler olabilir?

Büyüme Kabiliyeti: Rakibin büyümesine ilişkin beklentileri ve bu beklentileri gerçekleştirmek için kullanacağı kaynaklar irdelenmelidir:

- Rakip büyürse, kabiliyetleri hangi yönde değişebilir?
- Rakibin, donanım, çalışan ve yetenekleri itibarıyla büyüme şansı nedir?

⁶⁰ YGSGB, a.g.e., s.18.

- Rakip mali açıdan ne ölçüde büyüyebilir?

Çabuk Reaksiyon ve Değişimlere Adaptasyon Kabiliyeti: Rakibin değişen piyasa şartlarına uyumu, ne denli uyum gösterebildiği ve değişime tepkileri incelenmelidir:

- Rakibin değişen sektör şartlarına göre hızlı reaksiyon gösterme kabiliyeti nedir? (nakit seviyesi, borç alma kabiliyeti, üretim kapasitesi, açıklanmamış yeni ürünler...)
- Rakibin değişken maliyetlerine karşı sabit maliyetleri nelerdir?
- Rakibin faaliyetlerinde meydana gelen değişiklikleri ele alma kabiliyeti nedir? (maliyetler, ürün çeşitliliği, iyi hizmet, artan pazarlama faaliyetleri vb.)
- Rakip olası değişikliklerden nasıl etkilenir? (yüksek enflasyon, teknik değişimler, artan işçi ücretleri, hükümet uygulamaları vb.)
- Rakibin kıran kırana bir mücadelede ayakta kalma şansı nedir? (nakit seviyesi, yönetim ekibi içindeki görüş birliği...)

1.2.3.1.3. Rakibin Kendisi ve Sektör İçin Varsayımları

Rakip hakkında aşağıdaki konularda gerekli bilgiler toplanmalıdır:⁶¹

- Rakip kendisinin nasıl rekabet ettiğini bildiriyor (düşük maliyet, ürün kalitesi, teknik üstünlük vb.)?
- Rakibin bazı ürünler veya fonksiyonlar üzerinde tarihsel veya hissi yaklaşımları var mı (öteden beri bilinen eşsiz ürün tasarımı, kalitesi, satış tarzı vb.)?
- Rakibin olayları değerlendirmesinde kültürel, bölgesel, ulusal farklılıklar var mı?
- Kuruma mal olmuş değerler var mı (Bilim, birlik, basın vb.)?

⁶¹ YGSGB, a.g.e., s.19.

- Rakibin gelecekteki talep ve sektörün gidişatı hakkındaki tahminleri nelerdir?
- Rakip, diğer firmaların hedeflerinin ne olacağını nasıl tahmin ediyor?
- Rakip, sektörü akılcı bir şekilde değerlendiriyor mu?

1.2.3.1.4. Rakibin Gelecekteki Hedefleri ve Belirleyici Faktörler

Rakibi incelerken geleceğe yönelik projeksiyonları ve beklentileri, rekabetin geleceği konusunda açıklayıcı bilgiler sağlayacaktır:⁶²

İş Ünitesinin Yapısı: Firmanın fonksiyonlarını yerine getirebilmesi için kendi içinde tanımladığı bölümler, bunların iş süreçleri ve birbirleriyle ilişkileri rakibin yapısını daha iyi anlamak için detaylı şekilde irdelenmelidir. Bu irdelenmede aşağıdaki konulara dikkat edilmelidir:

- Rakibin finansal hedefleri nelerdir?
- Rakibin riske girme eğilimi var mıdır?
- Rakibin hedeflerini etkileyebilecek kurumsal değerleri var mıdır? (öncü olma, katılımcı yönetim vb.)
- Rakibin organizasyon yapısı nasıldır?
- Nasıl bir kontrol ve teşvik sistemi vardır?
- Ne tür muhasebe standardı kullanmaktadır? (stoklar, maliyet dağıtımı vb)
- Rakibi yönlendirenler kimlerdir? (genel müdür, koordinatör vb.)
- Rakibin yönetiminde görüş ayrılıkları var mıdır?
- Yönetim Kurulu'nun yapısı nasıldır? (kimler profesyonel, özgeçmişleri nasıldır vb.)
- Taraf olduğu anlaşmalar, hedeflerine ulaşmasını engelleyebilir mi?

⁶² YGSGB, a.g.e., s.19.

(lisans, ortaklık, yasalar vb.)

- Hedeflerini etkileyebilecek diğer bazı sosyal ve yasal engeller var mıdır?

Ana Firma: İş ünitelerinin bir araya gelmesiyle oluşan ana firmayla ilgili beklentilerde incelenmelidir. İncelenmesi gerekli konular:

- Ana firmanın şu andaki performansı nedir? (büyüme, kârlılık vb.)
- Ana firmanın hedefleri nelerdir?
- İş üitesi ana firma için ne kadar önemlidir?
- Ana firma bu sektöre niçin girmiştir? (fazla kapasite, dikey bütünleşme vb.)
- İş ünitesinin, ana firmanın diğer üniteleriyle ilişkisi nasıldır? (ortak kaynaklar, dikey bütünleşme vb.)
- Firma olarak rakip, hangi alanlarda parlamış ve başarılı olmuştur? (yeni ürün tanıtımı, buluşlar vb.)
- Rakibin geçmişte, sektördeki değişmelere ve diğer firmaların tavırlarına karşı reaksiyonu nasıl olmuştur? (akılcı, duygusal, yavaş, ani vb.)

Bu sorular rakip analizi için yol gösterici bir araç olarak kullanılmalıdır. Rakipler yukarıdaki çerçevede değerlendirilmeli, bilgi edinilmesinde mümkün oldukça doğrudan bilgilere ulaşılmaya çalışılmalıdır.

1.2.4. İstihbarat

Strateji belirleme sürecinin ana girdisi bilgidir. Stratejik planlama çalışmalarının her aşamasının başarısı kullanılan bilginin doğruluk ve güncelliğine bağlıdır. Bilgi de tüm diğer girdiler gibi zamanla eskir, değerini kaybeder. Özellikle "bilgi çağı" olarak kabul edilen günümüzde bilgi çok hızlı değişmekte, hızla güncelliğini yitirmektedir. Dolayısıyla her zaman doğru stratejilere temel

oluşturabilmesi ve mevcut stratejilerin sonuçlarının iyi değerlendirilebilmesi için bilginin yenilenmesi gerekir.⁶³

Stratejiler bilgi üzerine oturur. Bir bilgi parçacığı değiştiğinde onun üzerine oturtulmuş tüm stratejik yaklaşımlar gözden geçirilmelidir. Günümüzün rekabet koşulları böylesine esnek ve süratli bir stratejik planlama yapısını şart koşturmaktadır. Yaşayan bir istihbarat sistemi kuramadığımız takdirde hazırlanan stratejik planlar, sadece kağıt üzerinde kalacak uygulamaya geçirilemeyecektir.

1.2.4.1. İstihbarat Sistemi

Yaşayan bir istihbarat sisteminin dört ayağı vardır.⁶⁴ Bilginin;

- Toplanması,
- Saklanması,
- Güncellenmesi,
- Kolay erişilebilir tutulması.

1.2.4.1.1. Bilginin Toplanması

Çalışmanın ilk basamağını şirketin strateji formülasyonu için hangi bilgilere ihtiyaç duyduğunu belirlemesi oluşturur. İkinci aşamada ise bilgilerin düzenli olarak hangi kaynaklardan sağlanabileceği belirlenmelidir. Örneğin, istihbarata önem veren bazı ülkelerde rakip hakkında bilgi toplamak için şu yöntemler kullanılmaktadır:

- Rakibin çöpünü satın almak,
- Rakibin ürününü alıp incelemek,
- Misyonunu bulup incelemek,
- Gizlice fabrika turları yapmak,

⁶³ YGSGB, a.g.e., s.15.

⁶⁴ YGSGB, a.g.e., s.15-17.

- Rakibin mamul ambarından yüklenen kamyonları saymak,
- Hava fotoğraflarını incelemek,
- İşçi-sendika sözleşmelerini incelemek,
- Eleman aranıyor ilanlarını takip etmek,
- Rakibin reklamlarını incelemek,
- Alıcıları rakibin satışları hakkında sorgulamak,
- Müşterilerin ve rakiplerin içine sızmak.

Bir şirkette bilgi toplama işi herkesin görevidir. Her çalışan istihbaratın önemini idrak etmeli ve günlük faaliyetleri sırasında kazandığı değerli bilgileri istihbarat sistemi altında oluşturulmuş olan veri tabanına eklemelidir.

1.2.4.1.2. Rakip Hakkında Bilgi Edinmek

Rakip hakkında bilgi edinmek için çok çeşitli yollar mevcut olup, bunlardan uygulamada en sık rastlananları aşağıda verilmiştir:

- Rakibin ne kadar ürettiğini anlamak için tedarikçilerle görüşmek,
- Hayali ihale açmak için (özellikle telefon yoluyla) tüketicilerle anlaşmak,
- Rakibin eski çalışanlarını sorgulamak,
- Rakiplerle direk veya dolaylı iş yapmış danışmanlarla görüşmek,
- Rakiplerin anahtar isimlerini transfer etmek,
- Hayali iş ilanlarıyla rakibin çalışanlarıyla görüşmek,
- Rakibin teknik adamlarını sorgulamak üzere fuarlara mühendis göndermek.

Sektör ve rakipler hakkında bilgi toplamak için yazılı kaynaklardan da yararlanılır. Bu kaynakları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

Endeksler: Ekonomi, sektör, rakipler vb. konularda çeşitli yayın organlarında çıkmış yazıların konu, yazar, şirket, endüstri bazında endekslediği yayınlar değerli bilgi kaynaklarıdır. Ülkemizde bulunabilecek bazı endeksler:

- Dergi ve periyodik yayınların konularına göre endekslediği "Makaleler Bibliyografyası", Ankara Milli Kütüphanesi.
- Kitapların endekslediği "Türkiye Bibliyografyası", Ankara Milli Kütüphanesi.
- Kendi yayınlarını endeksleyen Devlet Planlama Teşkilatı, DİE (TÜİK).

Online Veri Tabanları: Ulusal ve uluslararası veri tabanlarına ulaşım imkanı veren bilgisayarlar istihbarat sistemi için önemli bir kaynaktır. Türkiye'de Anadolu Üniversitesi ve YÖK, bu konuda hizmet vermektedir. Meclis Kütüphanesi de bu yöntemle resmi gazete taraması olanağı sağlamaktadır.

Kütüphaneler: Kütüphane araştırmalarıyla aşağıdaki verilere ulaşılabilir:

- Ekonomik,
- Sosyal, kültürel, çevresel,
- Politik, idari, hukuki,
- Teknolojik,
- Sektör ve rakiplerle ilgili bilgiler kütüphanelerden elde edilebilir.

Dergiler ve Periyodik Yayınlar: Kolayca ulaşılabilen bu kaynaklar iyi birer güncel bilgi kaynağıdır.

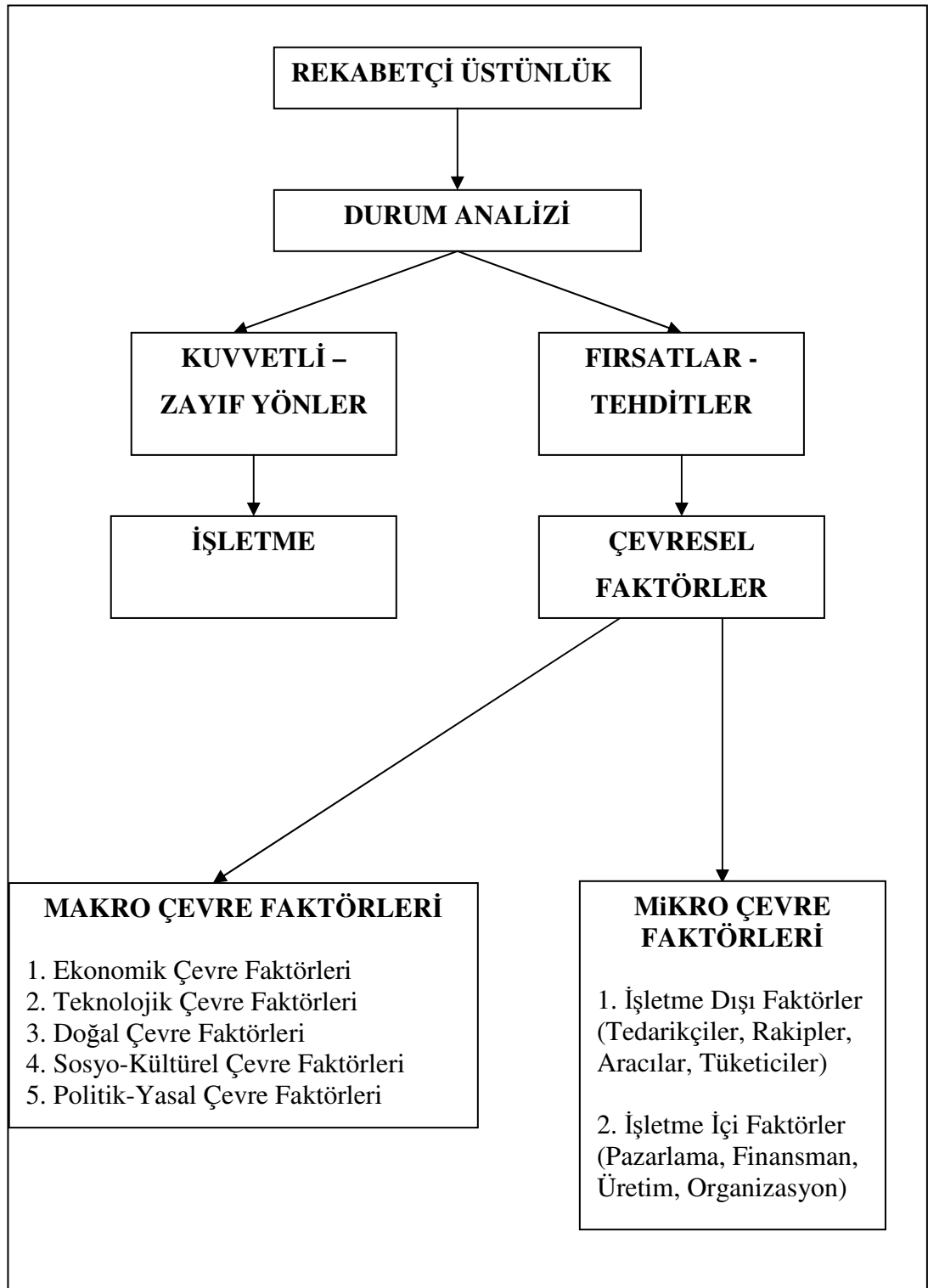
Diğer Kurumlar: DPT, yabancı elçilikler, Devlet İstatistik Enstitüsü, Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu (özellikle KİT'ler için), Kamu Ortaklığı İdaresi, Odalar, İhracatı Geliştirme Merkezleri bilgi sağlanabilecek diğer kurumlar arasında gösterilebilir.

1.2.4.2.Bilginin Saklanması, Güncellenmesi ve Erişilebilirliği

Toplanan bilginin strateji geliştirmede kullanılabilmesi için kolayca ulaşılabilecek bir ortamda saklanması ve güncellenmesi büyük önem taşır. Eğer bu konuların herhangi birisinde sorun oluşursa, büyük zaman ve para harcanarak toplanan bilgi uygulamada kullanılamaz. İyi bir istihbarat sistemi şirket bünyesine uygun olarak tasarlanmış olmalıdır. Tasarım iyi düşünülmüş bir dosyalama ve bilgisayar sistemiyle desteklenmelidir.

1.2.4.3. Rakip İstihbaratından Korunma

Rakiplerin yukarıda bahsedilen yöntemlerle kendi rakipleri hakkında bilgi toplamaya çalıştıkları unutulmamalıdır. Bundan dolayı, tüm şirket çalışanları önemli bilgilerin rakibin eline geçmemesi için gereken dikkat ve özeni göstermelidir. Bu doğrultuda şirketin tüm çalışanlarını düzenli olarak eğitmesi gerekmektedir. Önemli evrakın imhası, yetkili kişiler ve uygun ortamlar dışında şirket bilgilerinin açıklanmaması gibi ufak tedbirlerle stratejik bilgilerin dışarı sızmasının önüne geçilebilir.



Şekil 2. Rekabetçi Üstünlüğü Etkileyen Faktörler

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DEĞER ZİNCİRİ MODELİ

1. DEĞER ZİNCİRİ MODELİ

İşletme kuvvetli ve zayıf yönlerini bu modele göre ortaya koyacaktır. Çevresel fırsatlardan yararlanmak ve tehlikeleri azaltmak veya onlardan korunmak amacıyla işletmeler işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini analiz etmek için Porter'ın "Değer zinciri analizi"ni etkili bir araç olarak kullanmaktadır. Değer zinciri analizi, işletmenin temel amacının artık değer (kâr) oluşturmak olduğu üzerine kurulmuştur. Değer ise, müşterilerin işletmenin ürün ve hizmetlerine ödemeyi kabul ettikleri fiyatla ölçülür.⁶⁵

Porter tarafından geliştirilen Değer zinciri modeli iki parçadan oluşmaktadır. Bunlar, "Destekleyici ve Temel Faaliyetler (Aktiviteler)". Buradan yola çıkarak, değer zinciri analizini Farklılaştırma Stratejisine uyguladığımızda aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkacaktır.

1.1. DEĞER ZİNCİRİ KAVRAMI

Stratejik maliyet yönetimi kapsamında, maliyetlerin etkin yönetimi firmaya dışsal açıdan geniş bir bakış gerektirir. Herhangi bir iş kolundaki firma için değer zinciri, parça satıcıları için temel hammadde kaynaklarından, nihai tüketiciye ulaşan nihai tüketim mallarına kadar ki tüm aşamalarda, değer yaratan faaliyetlerin birbirine bağlı bütünüdür. İşletmeler bir değer yaratıyorsa bu, çevresel bağlılık zinciri ile ortaya çıkmaktadır.⁶⁶

Kimi yayınlar değer zinciri ile tedarik zinciri kavramlarını birbirinin yerine

⁶⁵ Hill ve Jones, a.g.e., s.93.

⁶⁶ Münir Şakrak, Maliyet Yönetimi – Maliyet ve Yönetim Muhasebesinde Yeni Yaklaşımlar, İstanbul: Yasa Yayınları, 1997, s.105.

kullanabilmektedir. Bu iki kavram arasında önemli fark vardır. Tedarik zinciri modeli, hammaddelerin sağlanması ve imalat operasyonuna ait alt montajlama faaliyetlerinin problemsiz ve ekonomik olarak yapılması üzerine odaklanır. Değer zinciri modeli ise, hammaddeden en son kullanıcıya, buradan da aşağı kullanım sonrası ambalajın imhasına kadar ki her aşamayla ilgilenir.⁶⁷ Herhangi bir işkolundaki işletme için değer zincirini tanımlamak gerekirse, değer zinciri, parça satıcıları için temel hammadde kaynaklarından, nihai tüketiciye ulaşan tüketim mallarına kadar yer alan tüm aşamalarda, değer yaratan faaliyetlerin birbirine bağlı bütünüdür.⁶⁸ Buradaki temel amaç tüketiciye minimum maliyet ile maksimum değer teslim etmektir.

İşletmeler, eğer bir değer yaratıyorsa bu çevresel bağlılık zinciri ile yapılmaktadır. Bu nedenle işletmeler içsel faaliyetlerini geliştirmenin yanı sıra, değer zincirinde yer alan diğer işletmelerle bağlarını geliştirmek suretiyle kârlılıklarını ve durumlarını iyileştirebileceklerdir.⁶⁹ İşletmelerin değer zinciri faaliyetlerini gerçekleştirme şekilleri karlılığı iki şekilde etkilemektedir. Bunlardan ilki, bu faaliyetlerin etkinliği işletmelerin maliyet yapısını etkileyebilmektedir. İkincisi ise, işletme tarafından sağlanan ürünler veya hizmetlerle müşteri memnuniyeti değer zinciri faaliyetleri karmasıyla etkilenebilir.⁷⁰

Porter'a göre değer zinciri, değer faaliyetlerinden ve katma değerden oluşmaktadır. Değer faaliyetleri, bir işletmenin, müşterisi için değerli olan bir ürün ya da hizmeti üretmek için yerine getirdiği belirgin bir takım fiziksel ve teknolojik faaliyetlerdir. Katma değer ise, değer faaliyeti sonucu oluşan toplam değer ile bu değeri sağlamanın yarattığı toplam maliyet arasındaki farktır.

Değer zinciri modeli, kendi içinde iki gruba ayrılmaktadır. Bunlar destekleyici faaliyetler ile temel faaliyetlerdir. Destekleyici faaliyetler, üst düzey

⁶⁷ <http://www.industryweek.com/section.aspx?sectionid=11>, 29 Ocak 2007 tarihi itibarıyla.

⁶⁸ Şakrak, a.g.e., s.105.

⁶⁹ Eren, a.g.e., 2000, s.172.

⁷⁰ Türk, a.g.m., s.21-54.

yönetim departmanı, insan kaynakları yönetimi departmanı, araştırma ve geliştirme departmanı ve satın alma departmanı faaliyetlerinden oluşmaktadır. Temel faaliyetler ise, gelen yük lojistiği, operasyonlar, giden yük lojistiği, pazarlama ve satış ile servis bölümlerinin faaliyetlerinden oluşmaktadır. Aşağıdaki şekilde değer zinciri modelinin parçaları olan temel ve destekleyici faaliyetler gösterilmiştir.

1.2. DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİ

Değer zinciri analizi, firmanın rekabet avantajını daha iyi anlamak, müşteriler için nerelerde değer arttırılabileceğini veya maliyetlerin azaltılabileceğini belirlemek için ve firmanın tedarikçileriyle, müşterileriyle ve endüstrideki diğer firmalarla olan ilişkilerini daha iyi anlamak için kullanılan stratejik analiz aracıdır. Değer zinciri analizinin amacı, firmanın müşteri için değer arttırabildiği veya maliyetleri düşürebildiği değer zinciri basamaklarını belirlemektir.

Değer zinciri analizinin üç basamağı vardır. Bunlar:⁷¹

Değer zinciri faaliyetlerinin teşhis edilmesi: Rekabet avantajı, bir bütün olarak endüstri seviyesinde anlamlı olarak incelenemez. Değer zinciri, endüstriyi ayrı stratejik faaliyetlerine ayırır. Bu sebeple, maliyet analizi için başlama noktası bir endüstrinin değer zincirini belirlemek ve değer faaliyetlerine göre maliyetleri, gelirleri ve aktifleri tayin etmektir. Her bir değer faaliyeti, süreç içinde maliyet çıkarırlar, gelir üretirler ve aktif bağlarlar. Değer zincirini teşhis ettikten sonra, tek tek değer faaliyetlerine göre aktif, gelirleri ve işletme maliyetleri tayin edilmelidir. Aradaki değer faaliyetleri için, gelirler içsel transfer fiyatlarını rekabete dayalı piyasa fiyatlarına ayarlayarak tayin edilmelidirler. Bu bilgi sayesinde her bir değer faaliyeti için aktiflere geri dönüşleri hesaplamak mümkün olur.⁷²

Her bir değer faaliyetinde maliyet etkenlerinin teşhis edilmesi: Bir

⁷¹ Edward Blocher, Chen Kung, Lin Thomas, Cost Management; Boston, Irwin: McGraw Hill, 1999, s.42.

⁷² J.L. Shank ve V. Govindarajan, Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage, New York: The Free Press, 1993, s.58-60.

maliyet etkeni toplam maliyet seviyesini değiştiren herhangi bir faktördür. Yani, bir değer faaliyeti ile bir maliyet etkeni faaliyeti arasındaki fark, değer faaliyetinin daha yüksekte bir küme seviyesinde olduğudur; aslında bir veya daha fazla maliyet etkeni muhtemelen herhangi bir değer faaliyetince içirilmektedir. Bu basamaktaki amaç, o nedenle, firmanın yürürlükte olan veya potansiyel maliyet avantajına sahip olduğu faaliyetlerini teşhis etmektir.⁷³

Maliyet azaltılması ile sürdürülebilir bir rekabet avantajı geliştirmek: Bu basamakta firma, maliyet etkenleri üzerinde çalışmasıyla yürürlükteki ve potansiyel rekabet avantajını tespit eder. Bunu yaparken de, işleme aşağıdakileri unsurları hesaba katar.⁷⁴

Rekabet avantajını teşhis et: Değer faaliyetlerinin analizi, firmanın stratejik rekabet avantajını daha iyi anlaması ve bütün endüstri değer zincirinde uygun pozisyon alması için yönetime yardım eder.

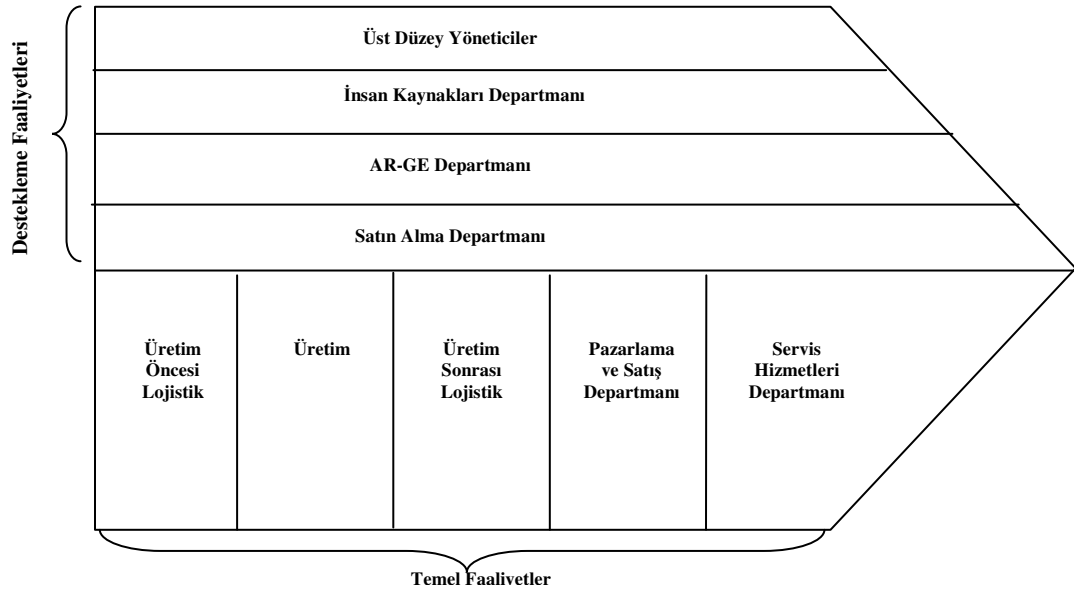
Maliyet azaltımı için fırsatları teşhis et: Değer faaliyetlerinin ve maliyet etkenlerinin üzerinde yapılan çalışma, bir firmaya, rekabet edemeyen bölümlerini belirlemede yardım eder. Ana firma; rekabetçi iç faaliyetlerini koruyarak, değer zinciri uygulamalarının geri kalanını şubeleri ve müttefikleri arasında dağıtarak değer zincirini yeniden düzenler.

Değer zinciri analizini özetlemek gerekirse, müşteriler için değer katmada fırsatların keşfini kolaylaştırarak ve/veya ürün veya hizmeti elde etme maliyetini azaltarak firmanın stratejik rekabet avantajını destekler.⁷⁵

⁷³ Blocher vd., a.g.e., s.43.

⁷⁴ Blocher vd., a.g.e., s.43-44.

⁷⁵ Yoshio Kondo, İşletmelerde Bütünsel Kalite, MESS yayınları, Çev: Ayşe Bilge Dicleli, İstanbul, 1999, s.92.



Şekil 3. Temel ve Destekleyici Faaliyetler

Kaynak: Gregorr G. Dess, Alex Miller, Strategic Management, New York: McGraw Hill, 1993, s.75.

Bir Firmanın Değer Zinciri Analizi: Temel Aktiviteler

- Üretim Öncesi Lojistik
 - Hammaddenin sağlamlığı ve envanter kontrol sistemi
 - Hammadde depolama aktivitelerinin etkinliği
- Operasyonlar
 - Ana rekabetçilere göre ekipmanların etkinliği
 - Üretim sürecinin uygun otomasyonu
 - Kaliteyi yükseltmek ve maliyetleri düşürmek için üretim kontrol sistemlerinin etkinliği
 - İşyeri ve iş akımı dizaynının etkinliği
- Üretim Sonrası Lojistik
 - Tanımlanmış mal ve hizmetlerin teslim süresi ve etkinliği
 - Tanımlanmış ürünlerde depolama aktivitelerinin etkinliği
- Pazarlama ve Satış
 - Müşteri ihtiyaç ve karakterlerin tanınmasında piyasa araştırması etkinliği
 - Satış promosyon ve reklamdaki yenilikler
 - Alternatif dağıtım kanallarının değerlendirilmesi
 - Motivasyon ve satış gücündeki yeterlilik
 - Marka ve kalite imajının geliştirilmesi
 - Müşteriler arasındaki marka bağımlılığının geliştirilmesi
 - Kendi piyasa payında ve tüm piyasalarda ağırlığın artırılması
- Müşteri Hizmetleri
 - Müşteri görüşlerinin ürünün geliştirilmesinde kullanılması
 - Müşteri şikayetlerine kulak verilmesi
 - Bakım ve garanti politikalarının uygunluğu
 - Müşteri eğitiminin kalitesi
 - Gerekli bakım-onarım ve yedek parçaların olması

Kaynak: Gregorr Dess, Alex Miller, a.g.e, s.75.

Bir Firmanın Değer Zinciri Analizi: Destekleyici Aktiviteler

- İnsan Kaynakları Yönetimi
 - Yeni işe alımlar, eğitim ve terfilerin etkili prosedürlerle gerçekleştirilmesi.
 - motivasyon ve rekabetteki ödül sisteminin uygunluğu
 - iş değiştirmelerini ve iş kayıplarını minimize edecek iş ortamı
 - Ticari birliklerle ilişkiler
 - yöneticilerin ve teknik personelin profesyonel organizasyonlara aktif katılımı
 - çalışanların motivasyon ve iş tatmini düzeyi
- Teknoloji
 - Ar-Ge faaliyetlerinin başarısı
 - Ar-Ge departmanı personeli ile diğer departmanların ilişki kalitesi.
 - işlerin zamanında karşılanabilmesi için teknolojik gelişmenin zamanlaması
 - Laboratuvarların kalitesi ve diğer aktiviteler
 - Laborantların ve bilim adamlarının deneyimleri ve vasıfları
 - yaratıcılığı ve yeniliği teşvik edecek iş ortamı kapasitesi
- Tedarik
 - Girdilerin tek tedarikçiye bağlılığını azaltan alternatif kaynakların geliştirilmesi
 - İşlenmemiş maddelerin temini
 - Zaman
 - En düşük maliyet
 - Kabul edilebilir kalite
 - Tesis, makine ve binaların tedarik işlemleri
 - kiralama ile satın alma kararları için kriterlerin geliştirilmesi
 - Güvenilir tedarikçilerle iyi, uzun dönemli ilişkiler kurulması
- Firma Altyapısı
 - Yeni pazar fırsatlarını ve potansiyel çevre tehditlerini görebilme kapasitesi
 - Şirket hedeflerine ulaşmak için stratejik planlamanın kalitesi
 - işletmenin alt yönetim organlarının koordinasyonu ve alt organlarıyla bütünlük halinde olması
 - Sermaye harcamaları ve işgücü ödemeleri için düşük maliyetli fonların bulunması
 - Stratejik ve rutin kararlar için bilgi sistemleri desteği
 - iş ortamındaki genel ve rekabetçi ortam hakkındaki doğru ve zamanında bilgi edinimi
 - Kanun yapıcılarla ilişkiler
 - Kamu imajı ve ortak vatandaşlık

Kaynak: Gregor Dess, Alex Miller, a.g.e, s.79.

Değer zinciri analizinin odak noktası, olaylara dışsal açıdan bakmak ve maliyetleri etkin bir biçimde yönetmektir. Bunun için değer zincirini satıcılardan nihai müşterilere kadar stratejik olarak ilgili faaliyetlere ayırarak analiz eder. Zincir içindeki her bir ilişki "değer ilavesi" yapmaktadır. Bir işletme için değer zincirini şekillendirmenin alternatif yolları varsa, işletme değer paketinin özelliklerini değiştirebilir ve ayrıca değer zinciri oluşturmanın maliyetini de değiştirebilir. İşletmenin buradaki stratejik amacı, değer (fiyat veya hacim) ve maliyet arasındaki

farkı maksimum yapmaktır.⁷⁶

1.3. DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİ VE REKABET DURUMUNA ETKİLERİ

İşletmeler rekabet avantajlarını arttırmak için bir çok yöntem geliştirmiş ve kullanmıştır. Bu yöntemlerden birisi de değer zinciri analizidir. Değer zinciri analizi, maliyet hareketlerini ve potansiyel farklılaşma kaynaklarını anlamak için işletmenin faaliyetlerini stratejik açıdan ilgili faaliyetlere ayırmakta ilgilenmektedir. Bu nedenle de kaynakların en etkin şekilde kullanımı için oldukça yararlı araçlardan biridir.⁷⁷ Rekabet avantajı tekrar tekrar kazanılmak durumunda olan kaybolan bir faktördür. Rekabet avantajının elde edilmesi ve devam ettirilmesi için işletmenin yapısal, teknolojik, finansal faktörlerinin yeni karışımlarını oluşturmak suretiyle yeniden birleştirilmesi ve dağıtılmasını gerektirmektedir.

Porter'a göre; işletmeler iki stratejiyi takip ederek rekabet avantajı geliştirebilirler:⁷⁸

1. Düşük Maliyet Stratejisi: Bu stratejinin odak noktası, rakiplerine göre düşük maliyeti başarmaktır. Maliyet liderliği aşağıdaki yaklaşımlarla sağlanabilir:⁷⁹

- Üretimde ölçek ekonomisi
- Deneyim eğrisi etkisi
- Sıkı maliyet kontrolü
- Hizmet, satış, pazarlama, ar-ge gibi alanlarda maliyet minimizasyonu.

2.Farklılaştırma Stratejisi: Bu stratejinin temel odak noktası, müşteriler açısından "tek" görünecek bir şey yaratmaktır. Ürün tekliği; marka bağımlılığı,

⁷⁶ M.J. Partridge, ve L.J. Perren,, "Cost analysis of the value chain: another role for strategic management accounting", *Management Accounting London*, Vol. 72 No.7, July/August, 1994, s.28.

⁷⁷ Türk, a.g.m., s..21-54.

⁷⁸ Türk, a.g.m., s..21-54.

⁷⁹ Zeynep Türk, Türk Sanayi İşletmelerinde Kalite Maliyeti Uygulamaları, Niğde, s.235.

müşteri hizmetleri, ürün tasarımı ve özellikleri veya teknoloji gibi yaklaşımlarla başarılabilir.⁸⁰

İşletmelerin bu stratejileri geliştirebilmeleri ve takip edebilmeleri kendi değer zincirlerini rakipleri bağlamında nasıl yönettiklerine bağlıdır. Uygulamada ve teoride, en iyi müşteri değerini eşit maliyetle veya eşit müşteri değerini düşük maliyetle sağlamakla pazarda rekabet avantajı elde edilebilir. Dolayısıyla, tam olarak zincirin işletme bölümünün neresinde- tasarımından dağıtıma kadar- maliyetler düşürülebilir veya müşteri değeri artırılabilir sorularına cevap bulmak için değer zinciri analizi gerekmektedir.⁸¹

Rekabet avantajı ekte etmek ve devam ettirmek işletmenin sadece kendi katıldığı değer zinciri bölümünü değil, tüm değer dağıtım sistemini anlamasını gerektirmektedir. İşletmenin maliyet ya da farklılaşma durumlarının anlaşılmasında satıcılar ve dağıtıcı kanallarının sahip olduğu kar marjının tanımlanması oldukça önemlidir. Çünkü, müşteriler değer zinciri boyunca kar marjlarının hepsini ödemek durumundadırlar.⁸² Dolayısıyla, işletmeler rekabet avantajı elde etmek ve başarılı olmak için kendi değer zincirlerini tanımlamalı ve kullanmalıdır.⁸³

1.4. DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİNİN YARARLARI

Değer zinciri analizi, hangi bölümlerin, dağıtım kanallarının, fiyat noktalarının, ürün farklılaştırmanın, satış tekliflerinin ve hangi değer zinciri şeklinin en büyük avantajına götüreceğini belirlemeyi sağlamaktadır.⁸⁴

Değer zinciri, işletmelerin mevcut/şimdiki faaliyetlerini denetlemek için kullanabileceği gibi gelecekteki faaliyetlerini geliştirmek için de kullanılabilir. Söz konusu analiz, değer yaratan faaliyetlerin analiz edilmesi ve müşteri ihtiyaçlarının

⁸⁰ Türk, a.g.e., s..235.

⁸¹ Türk, a.g.m., s..21-54.

⁸² Türk, a.g.m., s..21-54.

⁸³ Türk, a.g.e., s..236.

⁸⁴ Türk, a.g.m., s..21-54.

tatminine toplam katkısının analiz edilmesi için sistematik bir yol sunmaktadır. Müşteri merkezli analize ek olarak, değer zinciri maliyet analizi, işletmenin değer zinciri ile rakiplerin değer zincirini karşılaştırmada kullanılabilir. ⁸⁵

Değer zinciri analizi, iki önemli rekabet stratejisi olan maliyet liderliği ve farklılaştırmayı başarmada önemli kararlar olan aşağıdaki kararların alınmasında oldukça büyük faydalar sağlamaktadır. ⁸⁶

Dikey birleşme/ayrılma: İşletmenin değer zincirinin alt ve üst kısımlarını incelemek yoluyla, işletmenin faaliyetlerini genişletmenin veya sınırlamanın olası etkileri anlaşılabilir. Şimdiki eğilim değer zincirini, onun içindeki birimleri ortaya çıkaracak şekilde ve değer zincirinin neresinde yaratıldığını gösterecek şekilde bölmektir.

Stratejik yap veya satın al: Faaliyeti işletmede yapmaya devam etme veya dış kaynaklardan yararlanma kararı, hangi faaliyetin, nasıl birleştirileceği ve onların maliyeti hakkında önemli bilgi ve görüşler gerektirmektedir.

Kıyaslama: Belirli endüstriye yatırım yapma kararı işletmenin kendi maliyetlerini ve kendi iyileştirme oranını ve yeni / mevcut olan pazara girişlerle kendini nasıl karşılaştırdığını anlamayı gerektirmektedir.

Ticari anlaşma: Değer zinciri analizi, maliyet modeli çerçevesinde anlaşma olasılıkları sağlamaktadır. Bu ise, ortaklığı destekleyen gerekli diyalogları cesaretlendirmektedir. Ortaklar uygulamalarındaki değişimleri birlikte tanımlayabilirler ve sonra faydaları paylaşma üzerinde anlaşabilirler.

Bunlara ek olarak, değer zinciri analizi aşağıdaki konularda da önemli bilgiler

⁸⁵ Türk, a.g.m., s.21-54.

⁸⁶ Patricia Booth, *Contingent Work: Trends, Issues and Challenges for Employers*. Ottawa: Conference Board of Canada, 1997, s.2.

sağlamaktadır.⁸⁷

- İki işletmede tam olarak aynı değer faaliyetleri serisi ile rekabet etmeyeceği için, değer zinciri analizi işletmenin kendi endüstrisi içinde nasıl konumlandığını anlamada ilk önemli adımdır. Devamlı bir rekabet avantajı oluşturmak işletmenin ve onun rakiplerinin değer faaliyetlerinin tamamının bilinmesini gerektirmektedir.
- Bir defa değer zinciri analizi tam olarak açıklandığında, önemli stratejik kararlar daha açık hale gelecektir. Yatırım kararları, onların zincirin genelinde ve zincir içindeki işletmenin konumuna etkileri açısından ele alınabilir.
- Değer zinciri analizi satıcılara düşen toplam karların yüzdesini hesaplamak suretiyle satıcıların gücünü rakamlaştırmaya yardımcı olmaktadır. Bu faaliyet, işletmelerin satıcıları ile birleşmelerini ortaya çıkarma yollarını tanımlamaya yardımcı olmaktadır.
- Değer zinciri yapısı işletmenin ürünlerinin satın alıcıların değer zincirine nasıl uyduğunu göstermektedir. Bu yapıyla, işletmenin ürün maliyetlerinin, satın alıcıların toplam maliyetlerinin ne kadarını içine aldığı görülebilir hale getirilmektedir. Bu bilgi işletme ve satın alıcılarını maliyet indirimi faaliyetlerinde birlikte çalışmak için cesaretlendirmede yararlı olabilir.

⁸⁷ Shank ve Govindarajan, a.g.e., s.20-21.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DESTEKLEYİCİ VE TEMEL FAALİYETLER

Değer zinciri modelinde örgüt faktörleri, temel faaliyetler ve destekleyici faaliyetler olmak üzere iki gruba ayrılır. Bu faaliyetlerin her biri mamüle değer katan faaliyetlerdir. Bu sebeple, rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için, işletme değer yaratan bölümlerine ayırt edici içerik kazandırmalıdır.⁸⁸

1. DESTEKLEYİCİ AKTİVİTELER

1.1. ÜSTDÜZEY YÖNETİM

Üst düzey yönetimin malı farklılaştırıp farklılaştırmama kararı verirken; işletmenin mevcut farklılaştırma niteliklerinin, işletme Pazar pozisyonunu en etkin biçimde yükseltebilmek için, kullanabileceği etkin farklılıkların neler olabileceğini, tüketicilerin markaları nasıl değerlendirip seçtiklerini, işletme potansiyel rekabet avantajını nasıl ilerletebileceğini göz önünde bulundurması gerekir.⁸⁹

İşletme, strateji oluşturmadan önce örgüt kültürünü geliştirmesi gerekmektedir. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değer ve inançlardır. Gerçekten bir işletmenin stratejisi, uygun bir kültürle desteklendiği takdirde önemli bir güç oluşturabilir. Bir işletmenin kültürü, stratejisine karşı olduğu zaman yönetim ya kültüre uygun bir strateji seçmek zorunda kalır ya da kültürünü stratejiye uygun olacak şekilde değiştirir. Stratejinin kültüre uygun bir şekilde seçilmesi bazen dış çevredeki değişikliklerin içeriğine ters düşebilir. Dış çevreye uygun bir stratejinin seçilmesi karşısında kültürün değiştirilmesi ise, hiç kolay çözülebilecek bir problem değildir. Örgüt yapısı, çalışanların düşünce ve davranışları, amaçlar ve planların gözden geçirilmesi gerekebilir. Bütün bunların yanında, strateji ve kültür uyumunun sağlanmasıyla

⁸⁸ Dinçer, a.g.e., s.212.

⁸⁹ İslamoğlu, a.g.e., s.231-232.

birlikte işletme içinde hem değişikliklere direniş azalacak hem de stratejinin gerektirdiği davranışları şekillendirilmiş olacaktır.⁹⁰ Bu sayede de departmanlar arası koordinasyon artacak ve örgüt içi karar alma süresi minimuma inecektir.

Bunu başarabilen örgütler öğrenen örgütlerdir. Öğrenen örgütler, değişimin önünde hatta değişimi yaratan, ortak bir vizyon meydana getirmek suretiyle öğrenmeyi birlikte gerçekleştirebilen örgütlerdir.⁹¹

Bilginin oluşumu için insan kavramı üzerinde odaklanan öğrenen örgüt olgusu bilgi toplumunun bir gereği olarak ortaya çıkmıştır. Kendini tanıyan ve geliştiren örgüt bireyi sürekli bir öğrenme süreci içindedir. Öğrenen örgüt, bireyin kendine yönelmesi, kendi eksiklerinden yola çıkması, başka sorumlular aramadan kendini düzeltmeye çalışması, sistem içindeki yerini ve rolünü gözden geçirmesi, tüm yaşamında daha başarılı olabilmesi için gereken çabayı göstermesi, eskiyen bilgilerini yenilemesi ve bilgi üretimine katkıda bulunması, kısaca kendini geliştirmesi için farklı ortamlar yaratan örgüttür. Öğrenen örgütlerin önemi, akıllı bireylerden meydana gelmesi ve bu sayede örgütlerin kendi geleceklerinin oluşumunda daha aktif rol almalarıdır. Öğrenerek kendini yenileyen, değişen ve güncel olabilmeyi başaran öğrenen örgütler amaçlarına daha kolay ulaşmakta, örgütsel yaşamda uygulamak istediklerini daha rahat hayata geçirebilmektedirler.⁹²

1.1.1 MÜŞTERİ VE ETKİLİ REKLAM

İşletmelerde bilginin değerinin artması ve müşteri odaklı pazarlama anlayışının gelişmesiyle beraber; şirketler ilişkide bulundukları müşteriler hakkındaki bilgileri toplamak, depolamak ve bu bilgileri yararlı bir şekilde kullanmak yönünde sistematik çalışmalara yönelmişlerdir. Bu yöneliş ile müşterilerle ilgili geniş bir veri tabanı oluşturulmuş olur. Mevcut ve olası müşterilerin geçmişleri ile ilgili verilerin,

⁹⁰ Dinçer, a.g.e., s.272.

⁹¹ Nurullah Genç, Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Seçkin Yayınevi, 2004, s.46.

⁹² Şerif Şimşek, Yönetim ve Organizasyon, 1999, s.385.

satın alma alışkanlıkları ya da statüleri hakkındaki değişiklikleri sürekli araştırmak ve bu verileri sürekli olarak gözden geçirmek ve bu verileri kullanarak müşteriler ile ilişkilerin geliştirilmesi gerekmektedir. Müşterilerle ilgili geniş bir veri tabanı, müşteri ihtiyaçlarının önceden tahmin edilmesine olanak sağlar. Bu da önemli kararların alınmasında, problemlerin çözülmesinde ve stratejilerin isabetli bir şekilde yapılmasında önemlidir. Yeni ürün oluşturma ve ürün farklılaştırma stratejileri için önemli bir kaynak niteliğindedir. Güçlü bir rekabet avantajları yaratabileceği gibi müşteri bölümlendirmesi ve farklılaştırılmasına imkan yaratır.

Genel olarak bir müşteri veri tabanında yer alması gereken veri alanları aşağıda belirtilmiştir.

- Demografi;
 - Cinsiyet
 - Yaş (Doğum tarihi)
 - Medeni Durumu (Evliliğe; evlilik tarihi, eşinin adı, soyadı, eşinin doğum tarihi, eşinin eğitim ve mesleği, çocukları varsa; çocuklarının doğum tarihi, çocuklarının eğitim durumu...)
 - Eğitim durumu
 - Meslek
 - Gelir
- İletişim Bilgileri;
 - Adres (Ev ve iş adresi)
 - Telefon (ev, iş ve cep telefonu)
 - E-mail
- Sosyo ekonomik yapı;
 - Sosyo ekonomik statü
 - Sahiplik (Ev, araba, elektronik eşya)
- Hobi ve ilgi alanları;
- Medya Tercihleri;
 - Televizyon
 - Radyo

- Dergi
- Gazete
- İnternet
- Alışveriş alışkanlıkları (Firmadan yapılan alışveriş bilgileri);
 - Alışveriş sıklığı,
 - Alınan ürün veya hizmet,
 - Alınan ürün veya hizmetin miktarı.

Müşterilerle ilgili geniş bir veri tabanı oluşturmak isteyen şirketler için bu verilere, firmanın niteliğine göre eklenmesi gereken veri alanları mutlaka olacaktır. Ancak bu minimum verilerin bulunması gerekmektedir.⁹³

Yapılan bir araştırmada, özellikle pazarların hayli doymuş olduğu gelişmiş ülkelerde yeni müşteri bulmanın mevcut müşteriye elde tutmaktan daha maliyetli olduğunu göstermektedir. Bunun nedeni ise mevcut müşteriler işletmenin mamullerini bilirler, markasını tanırlar ve mamullerin performansından -ideal olarak- tatmin olmuşlardır. Oysa, bir müşteriye rakiplerden koparıp işletmenin mamulünü almasını sağlamak, ya fiyat indirimiyle veya belirli bir hedef gruba yönelik etkileyici bir tutundurma programı ile mümkündür ki, bunların her ikisi de yüksek maliyetlidir.⁹⁴

İşletmelerin, sabit müşteri kitlesi oluşturabilmeleri, müşterilerini artırabilmeleri için ürün farklılaştırması ile diğer işletmelerin sunamadığı avantajları sunabilme hedeflerinin reklamlarla desteklenmesi gerekmektedir. Tüketiciler ürünlerin özellikleri, kaliteleri ve fiyatları gibi unsurlar yönünden yeterli bilgiye sahip bulunmayabilir. Üreticilerin de yüksek satışlar elde edebilmeleri ancak müşterilerin bu malları talep etmesi ile mümkündür. Dolayısı ile daha fazla müşteriye ulaşabilmek ve ürün farklılaştırma stratejileri hakkında bilgilenme sağlamak için daha çok reklamlarla desteklenmiş görsel medya kullanılır.

⁹³ <http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/CRM%20HAKKINDA.htm>, 25 Şubat 2007 tarihi itibarıyla.

⁹⁴ **Mucuk**, a.g.e., s.15.

1.1.2. ÜNLÜ CEO VE FİRMA İMAJI

Ceo, o şirketin tüm maddi varlığını ve geleceğini yönetme konusunda stratejik sorumluluklar üstlenmiş kişidir. Değişik kültürlerde bu durumdaki profesyonellere Ceo dışında, genel müdür, Yürütme kurulu başkanı, beyin gibi sıfatlar da verilmektedir.

Planlama, örgütleme, yürütme ve eşgüdüm işlevlerinin ne ölçüde başarıyla tamamlandıklarını saptamak da CEO'nun görevidir. Yöneticiler işletmenin amaçlarına ulaşmasında önemli rol oynarlar. Çağdaş örgütlerin daha da büyümekte, karmaşık bir durum almakta oldukları düşünülürse bu payın artacağı kesindir. Bir CEO'nun liderlik niteliklerine sahip olması gereğinin en önemli nedenleri arasında motivasyon ve karar alma bulunmaktadır. Çünkü, yönetici insanların yönetimini başarabilmesi için iyi bir davranış yorumlayıcısı, ve iyi bir motivatör olması gerekir.⁹⁵

“Chief Executive Officer”ın kısaltması olan CEO’luğun, 1970’li yıllara dayanan doğuşunu çokuluslu- çok sektörlü dev şirketlerin yönetim ihtiyaçları ile açıklıyorlar. CEO’luk bu anlamda “küresel” bir yönetim düzeyi. Çoğunluğu aile şirketi olan gruplar, yönetimlerinde profesyonellerin yer almasının kurumun devamlılığı açısından önemini, sermaye sahiplerinin mutlaka yönetimde yer almasının gerekmediği, hatta günlük işlerin biraz daha dışında olmalarının daha verimli olabileceğini düşünmeye başladılar. Bu gelişmelerle birlikte Koç, Sabancı, Doğan gibi büyük gruplar CEO’larını atadılar. CEO’nun bilinçli, kendini geliştiren, yeniliklere açık ve ahlaklı olması, beraberinde çalışanların onu örnek almalarına ve kendilerini olumlu yönde geliştirip değiştirmeleri, yenilemeleri gibi özellikler ortaya çıkıyor.⁹⁶

⁹⁵ <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/yazilar06.html>, 3 Mart 2007 tarihi itibarıyla.

⁹⁶ <http://www.kykonline.com/content/view/35/66/>, 3 Mart 2007 tarihi itibarıyla.

Günümüzde otomobilden bilgisayara, yiyecekten giyeceğe tüm ürünler için küresel bir dünya pazarından söz edilmektedir. Bu gelişmeler paralelinde, işletmeler yöneticilerinin de küresel nitelik kazanmaları kaçınılmaz olmuştur.⁹⁷

Yeni nesil Ceolar popülarlığı seven, yenilik arayan insanlar olması nedeniyle, gelişmiş ekonominin nimetlerinden yararlanmak için sivil toplum örgütlerine, derneklere, vakıflara, davet ve açılışlara yoğun rağbet göstermektedirler. Onlar ortak olma, halka açılma gibi konulara çok sıcak bakmaktadırlar. Ceo'ların bu aktifliği, firmaların kültürlerine ve dolayısıyla firma imajının artmasına olanak sağlar.⁹⁸

Kurumlar da aynen insanlar gibi bir kimliğe, karaktere, niceliklere, fazilet ve hasletlere sahiptirler. Günümüzde müşteri dediğimiz ve her kurumun velinimeti durumunda olan kişiler, herhangi bir malı, yalnız markasına ve kalitesine bakarak değil, aynı zamanda onu üreten kurumun imajına da bakarak tercih ederler.⁹⁹

1.2. İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANI

Globalleşen dünyanın belki de en fazla etkilediği alanlardan biri insan kaynaklarıdır. Değişen şirket yapıları içinde insan kaynakları bugüne kadar olduğundan daha stratejik bir rol oynamaya başlamıştır. Yetenek savaşlarının yaşandığı dünyamızda, insan sermayesinin bir şirketin sahip olduğu en önemli değer olduğu görülmekte ve bu konuda insan kaynakları departmanına düşen görev ve sorumluluklar da otomatik olarak artmaktadır. Bilimsel yönetim yaklaşımı ile başlayan yönetim felsefesi, günümüzde insan kaynakları yönetimi aşamasına ulaşmıştır. Modern bir yönetim anlayışını ifade etmekte olan İKY; işletmelerde çalışan bireylerin ihtiyaçları, eğitim ve geliştirilmeleri gibi konulara odaklanmış olup insan odaklı bir anlayışı benimsemektedir.

⁹⁷ **W.B. Johnnton**, "Global Workforce 2000: The New World Labor Market", en. Harvard Business Review, 1991 ,Vol. 69, p. 115-127.

⁹⁸ **Yasemin Salih**, "Yeni Tip İş Adamı" Yeni Para Ekonomi Dergisi, Sayı:12, Mart 2005, s.20-26.

⁹⁹ **Üzeyir Garih**, Pazarlama-Tanıtım Halkla İlişkiler, Hayat Kitabevi, Önder Girişimciler Dizisi:5, İstanbul, 2000, s.100.

1.2.1. MOTİVASYON PROGRAMLARI VE YÜKSEK KALİTELİ ÜRETİM

Motivasyon, çalışmak için bireyi harekete geçirmek ve isteklendirmek anlamına gelmektedir. Motivasyon yönetimi ise organizasyonda çalışanların daha istekli iş yapmaları için para, eğitim, takdir, ödüllendirme, başarı vb. araçlar ile çalışanların motive edilmesidir. İnsan kaynakları yönetiminin en önemli konularından birisi de şüphesiz motivasyon yönetimidir.

Çalışanların, görevlerini örgütsel amaçlar doğrultusunda yerine getirmelerini sağlayan bir çalışma ortamı, onların doyum düzeylerini artırırken, iş başarımlarını yükseltmektedir. Yetenek ve motivasyon düzeyi, çalışanların iş başarımlarını belirleyen iki temel kavramdır.

$$\text{İş başarımları} = \text{Yetenek} \times \text{motivasyon}^{100}$$

Bir kişinin ortaya koyduğu iş her zaman gerçek performansını yansıtmayabilir. Kişinin yapabileceği işi, yeteneklerinin kapasitesi, ortaya koyacağı işi ise motivasyon düzeyi belirler. Ortaya konan işin, üstesinden gelinebilecek işe eşit olabilmesi için, kişinin yeteneklerinin kullanmaya istekli olması, diğer bir deyişle çalışma ve başarıma arzusunun olması gerekir. Ayrıca, her davranışın arkasında bir gereksinim, önünde ise bir amaç vardır. İnsan davranışlarını örgütsel amaçlar doğrultusuna yönlendirebilmek, diğer bir ifadeyle örgütsel amaçlarla bireysel amaçları yakınlaştırmak için, davranışın ardındaki gereksinimi ve yönlendiği amacı doğru algılamak gerekir.¹⁰¹

Bazı motivasyon araçları; Etken iletişim, Taktir etme, Yükselme olanakları, İş güvenliği, Yeterli ve adil ücret sistemi, Kararlara katılım, İşin ilginçleştirilmesi gibi. İnsanlar çoğunlukla, tekdüze, sürekli yinelenen, yeteneklerini kullanmalarına ve

¹⁰⁰ <http://www.arged.com.tr/bulten/arsiv/arsiv/33/IF/YAZ/MO/orta.htm>, 12 Kasım 2006 tarihi itibarıyla.

¹⁰¹ http://www.decev.org.tr/calisma_hayati.htm#02, 3 Aralık 2006 tarihi itibarıyla.

geliştirmelerine olanak sağlamayan işlerden hoşlanmazlar. Yönetimin, bu tür işlerde çalışanların iş doyumlarını artırmak, onları güdülemek için kimi düzenlemeler yapması, kimi güdüleyici uygulamalara başvurusu gereklidir. Bu tür güdüleyici uygulamalar şunlar olabilir;¹⁰²

- İş değiştirme
- Dönüşümlü iş
- İş genişletme
- İş zenginleştirme

Organizasyonda uygulanan ödüllendirme sistemi adil ise bu durumda elde edilecek sonuç olumlu olacaktır. Kişiler ya aynı tempoda çalışmayı sürdürecekler ya da daha yüksek performansla çalışacaklardır. Eğer organizasyonda uygulanan ödüllendirme sistemi adil değilse, tatminsizlik, verimliliğin azalması ve işten ayrılma söz konusu olacaktır.

Gelişen teknolojiye uyum ihtiyacı, rekabetle baş edebilecek verimlilik ve kalite düzeyine ulaşma çabası ve krizlere karşı bilinçli davranma anlayışı işletmeler için zorunlu hale gelmiştir. İşte tüm bu ve benzeri sorunlara karşı eğitim ve geliştirme, işletmeler için vazgeçilmez bir çözüm olarak görülmüştür. Gerçekten de eğitim yoluyla motivasyonu ve performansı artan çalışanlar, bir yandan işletmenin karlılığını artırırken, diğer yandan bilgili ve tatmin düzeyi yüksek elemanlar olarak iş doyumunu ve işletmeye bağlılıkları da olumlu yönde gelişmektedir. Bu da üretimin(çıktı) daha kaliteli, etkili ve verimli olmasını sağlar.¹⁰³

¹⁰² Adem Uğur, **İnsan Kaynakları**, Sakarya: Sakarya Kitabevi, 1.basım, 2003, s.118-120.

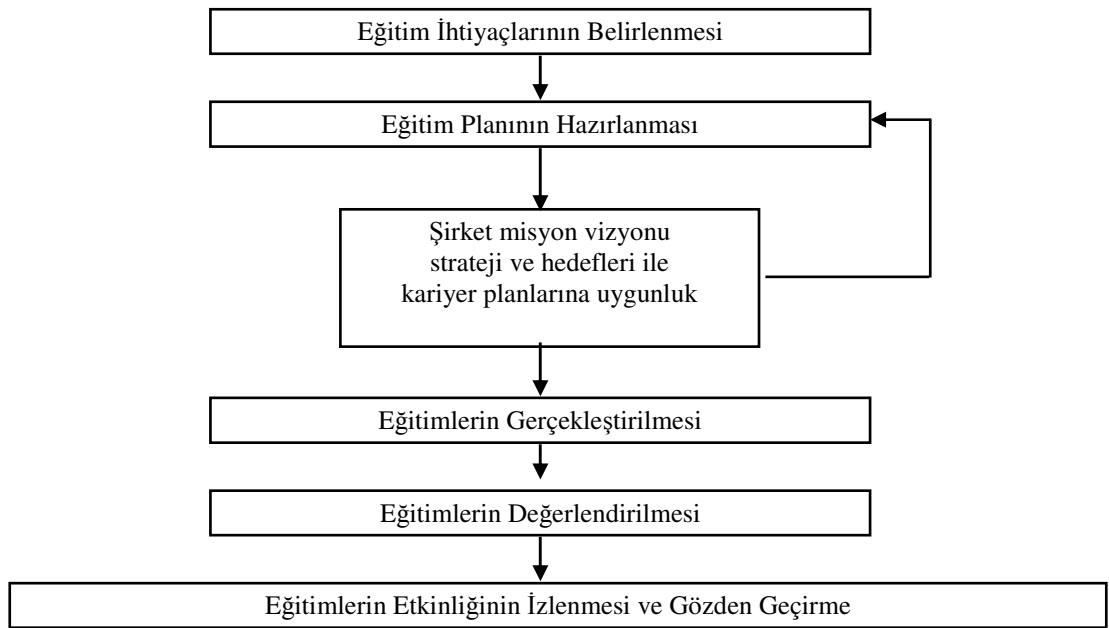
¹⁰³ Uğur, a.g.e., s.120.

1.2.2. EĞİTİM PROGRAMLARI VE SERVİS GÖREVLİLERİ

Organizasyonun tüm bireylerinin aynı hedefe ve aynı doğrultuda çalışabilmeleri için hedeflerin net olarak belirlenmesi ve bunların açıklanarak benimsenmeleri ve uygulanmaları gerekmektedir. Üst yönetimin açık desteği ve şirketin her fonksiyonundan geniş katılım ile gerçekleşebilir. Bir işi en iyi, o işi yapanlar bileceği için, işin nasıl yapılacağına da onların karar vermesi doğaldır. Orkestra şefi tek tek enstrümanların nasıl çalınacağını söylemez ancak, her bir enstrümanın katkısının ne olması gerektiğini belirler ve bunun ne ölçüde gerçekleştiğini değerlendirir. Çalışanların yetenekleri ortaya çıkarılmalı, grup çalışmaları ile katılım sağlanmalıdır. Belirlenen iyileştirme gerektiren konularda, benzer işleri yapan kişilerin oluşturduğu kalite çemberleri; iyileştirme gerektiren konuda çözümler üretirler. Ülkemizde yeni yerleşen insan kaynakları, çalışanların motivasyonu, yönlendirilmesi, bilgi ve beceri düzeylerini artırıcı eğitimler verme, iş zenginleştirme gibi desteklerle, çalışanların verimlilik ve bağlılıklarını artırmaya yönelik çalışmalar yapmaktadır. Rekabet de ucuz işçilikle değil, eğitilmiş ve şirketine bağlı vasıflı işgücüyle yakalanabilecektir.¹⁰⁴

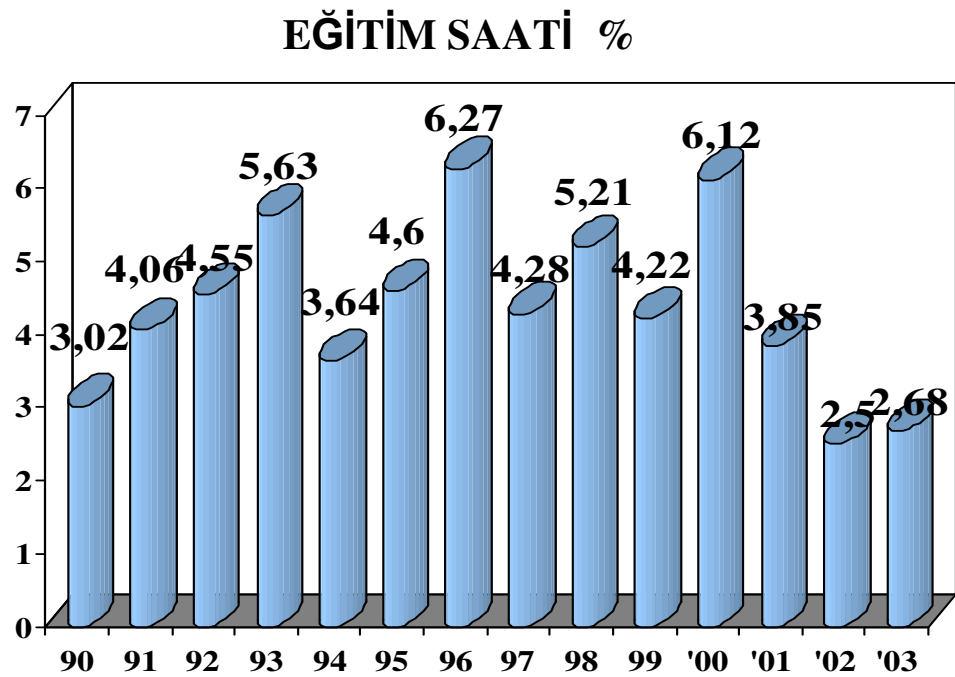
Beksa İşletmeler Direktörü İsmet Engin, firmasının 1990'lı yılların başında yatırımlarını henüz tamamladığını belirtmektedir. Beksa Firması, 1990'lı yılların başında pazardan kaynaklanan sorunlar ve finansal sorunlar nedeniyle güç durumda bulunmaktadır. Bu sorunların aşılması için 1991 yılında stratejik kararlar alınmıştır. Bunlar; sermaye artırımına gidilmesi, firmanın yeniden yapılanması ve TKY bazlı yeni bir çalışma sisteminin uygulamaya konması olmuştur. Yeni çalışma sisteminde hedeflerin yayılması ve şirket kültürünün geliştirilmesi hedeflenmiştir. Firmanın hedeflerine eğitim, iletişim ve ekip çalışması yoluyla ulaşması yönünde strateji benimsenmiştir. Beksa firmasının eğitim süreci modeli aşağıdaki şekilde görülmektedir.

¹⁰⁴ **Mete Bağdat**, "Türkiye'de Kalite Algılaması ve Müşteri Odaklılık", Polis Dergisi, Nisan 2000.



Şekil 4. Beksa Firması Eğitim Programı Süreci

Kaynak: www.kalder.org, 2 Mayıs 2007 tarihi itibarıyla.



Yukarıdaki grafikte, 1990-2003 yılları arasında, Beksa firmasının çalışanlarına verdiği haftalık eğitim saatleri yıllar itibariyle görülmektedir. 1990'lı yıllarda firmanın yeni stratejisinin ortaya çıkmasıyla 1993 yılına kadar haftalık eğitim saatlerinin arttığı görülmektedir. 1996 yılında çalışanlara verilen eğitim en üst düzeydedir. Firma içi eğitim kullanılarak artan bir Pazar payına sahip olunması hedeflenmiştir. 1990'lı yılların başında pazar sorunu yaşayan firma, TKY politikalarında ilkleri uygulayarak 2003 yılında pazarda 56 milyon Euro'luk ciro ile önemli bir paya sahip olmuştur.

1.2.3. ÇALIŞANLARA HİZMET İÇİ EĞİTİM VERİLMESİ

Eğitim geliştirme programı (EGP) grubuna giren maliyet kalemleri, program ihtiyaçlarının belirlendiği başlangıç aşamasından, programın sonuna kadar sürdürülen faaliyetlerle ilgilidir ve şu öğeleri içerebilir:¹⁰⁵

- Program ihtiyaçlarının teşhisi
- Program paketinin hazırlanması
- Programın yönetimi
- Katılımcıların çalışma saati kayıpları
- Bu maliyet tipinde, yeni bir programın hazırlık maliyetleri ile tekrar edilen bir programın hazırlık maliyetleri birbirinden ayrılmalıdır.

Çalışanların verimliliğinin artması, maliyete olumlu yönde etki edecektir. Verimliliğin artması, yukarıda belirtilen sosyal ve maddi özendiricilerin yanı sıra, çalışanların iş hakkında yeterli bilgi ve deneyime sahip olmalarıyla da ilişkilidir. Eğitim faaliyetlerinin sürdürülmesi, deneyimin ve yeterliliğin yüksek olması sonucunu doğuracak ve bu yolla iş gücü maliyetlerinin düşüşüne katkıda bulunacaktır. Organizasyonda yüksek performans ve maliyetlerin azalması için çalışanların eğitimi büyük önem taşımaktadır. Bunun için öncelikle, organizasyon

¹⁰⁵ **İsmail Erol**, Organizasyonların Yeniden Yapılanmaları Sürecinde Eğitim ve Geliştirme Programları, Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Cilt:59, Sayı:2, 2004, s.45.

içinde eğitim ihtiyacının tespit edilmesi gerekir. Daha sonra bir "Eğitim Planı" hazırlanarak eğitim amacı, uygulanacak eğitim programlarının adı ve kapsamı, eğitim verilecek departmanların ve bu departmanlarda çalışan personel, eğitimi verecek kuruluş, eğitim süresi, eğitimin yeri, eğitimin maliyeti, eğitim sonuçlarını vs. konular belirlenmelidir. Eğitim planının tespitinde sonra eğitim programlarının uygulanması konusunda ilkelerin belirlenmesi gerekir.

Tom Peters'in yeni yönetim felsefesine yaptığı katkılar çok önemlidir. Peters, eğitim programlarının başarısı için bazı temel noktaların önemi üzerinde durmaktadır.¹⁰⁶

- Organizasyonda farklı görev ve fonksiyonlara yönelik detaylı eğitim programları uygulanmalı,
- Organizasyondaki tüm çalışanlar potansiyel kariyere sahip elemanlar olarak kabul edilmeli,
- Eğitim programı düzenli programlarla devam ettirilmeli.
- Organizasyonda yaşanan bir kriz anında tecrübeli yöneticilerin eğitim programına katılımı sağlanmalı ve bu kişilerin bilgi ve tecrübeleri çalışanlara aktarılmalı.
- Eğitim programlarında organizasyonun vizyon ve değerleri çalışanlara iyi bir şekilde aktarılmalı.
- Eğitim programı için yeterli finansman sağlanmalı ve yeterli bir süre içinde gerçekleştirilmeli.
- İş başında eğitime önem verilmeli.
- Problem çözme analizi ile istatistiksel kalite ve süreç kontrolü çalışanlara basit bir şekilde açıklanmalı ve öğretilmeli.
- Organizasyonda stratejik yönetimi başarıyla gerçekleştirmek için eğitime önem verilmeli.

¹⁰⁶ **Tom Peters**, Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution, ABD: Harper Paperbacks, 1988, s.326-328.

Peters'e göre, eğitim programlarının tüm organizasyon çalışanlarını kapsaması ve düzenli aralıklarla sürdürülmesi gerekmektedir. Müşterilere kaliteli hizmet sunulması için toplam kalite yönetimi, problem çözme teknikleri ve istatistiksel süreç kontrolü konularında çalışanlara eğitim verilmelidir. Müşteri ile çalışanlar arasındaki ilişkinin güçlü olduğu şirketlerde organizasyon karlılığı artmaktadır.

1.3. AR-GE DEPARTMANI

Teknoloji, ticari bir değer elde etmek için gerçekleştirilen üretim faaliyetlerinde bulunurken, insanların kullandığı yol ve yöntemler ya da insanların çevresini değiştirmek için sahip olduğu ve kullandığı tekniklerin tümü şeklinde tanımlanabilir.

Bilimsel çalışmaların uygulamaya konulmasıyla hayatın hemen her alanında etkili olan teknoloji, sanayi devrimi sonrasında önce insanların makineleri yönetmesi anlamındaki mekanizasyon daha sonrada makinelerin makinelerle kontrolü anlamındaki otomasyon yoluyla mal ve hizmet üreten işletmelerde her zaman önemli etkileri beraberinde getirmiştir. Günümüzde özellikle bilginin işlenmesi, saklanması ve iletilmesi amacıyla kullanılan teknolojilerin iletişim teknolojileriyle bütünleşmesi hemen hemen bütün alanlarda büyük değişimlere neden olmuştur. Bilişim teknolojileri olarak adlandırılan söz konusu teknolojilerin özellikle iş dünyasında izlenen yöntemler üzerinde büyük etkileri olmuştur.

Yüksek teknolojinin hızla gelişmesi ve artan uluslararası rekabet küresel ekonomilerdeki yapısal değişimin nedenleri arasındaki en önemli etken olarak görülmektedir. Buna göre rekabet, teknolojik gelişmeye neden olmakta, geliştirilen yeni teknolojiler yeni fırsatlar doğurmakta ve piyasalar değişen talebi

karşılayabilmek için yeni mamuller üretmektedirler. Yani, genel olarak ekonomide yaşanan değişim ve dönüşümler büyük ölçüde teknolojik ilerlemeye bağlıdır.¹⁰⁷

Modern iletişim teknolojisi işletmelerin farklı ülkelerde farklı örgütlenme ve kontrol yöntemiyle iş görmelerini mümkün kılmaktadır. Yine bu teknolojiler örgüt içinde herkesin ulaşabileceği şekilde bilgi iletişimini sürekli olarak sağlamakta ve her bölüm diğerlerinden haberdar olmaktadır.

Bir işletmenin teknolojileri açık bir şekilde müşterilerin teknolojileri ile yakından ilişkilidir. İşletmenin değer zinciri ile müşterilerinin değer zincirlerinin kesiştiği noktalar potansiyel teknolojik bağımlılık alanları olarak görülmektedir. Bir işletmenin üretim teknolojisi müşterilerinin üretim ve süreç teknolojilerini etkileyeceği gibi bu durumun tersi de doğrudur. Bir işletmenin siparişleri işleme teknolojisi müşterilerinin tedarik yöntemlerinden etkilenecektir. Yani, teknoloji, işletme içinde yayılmacı bir karaktere sahiptir ve bir ölçüde müşteriler ve tedarikçilerin teknolojilerine bağlıdır.¹⁰⁸

Bir faaliyetler bütünü olarak tanımlanan işletme aynı zamanda bir teknolojiler bütünüdür. Bir işletmenin tüm değer faaliyetleri üzerinde teknolojinin etkisi vardır ve herhangi bir faaliyet üzerindeki etkisi sebebiyle teknolojik değişim rekabet üzerinde de etkili olacaktır. Her değer faaliyeti maddi ve beşeri kaynakları bütünleştirip çıktı üretmek için bazı teknolojilerden yararlanır. Bu teknolojiler temel personel prosedürleri kadar basit olabileceği gibi birçok bilimsel disiplin ya da diğer bir ifade ile alt teknolojiler içeren karmaşık teknolojiler de olabilir. Mesela, lojistik alanı malzeme taşıma teknolojisi endüstri mühendisliği, elektronik ve malzeme teknolojileri gibi disiplinleri içerebilmektedir. Bir değer faaliyetinde kullanılan teknoloji tüm alt teknolojilerin bir bileşiminden oluşmaktadır. Sadece birincil faaliyetler değil, destek faaliyetleri de çeşitli teknolojileri içerebilir. Mesela, bilgisayar destekli tasarım, geleneksel ürün geliştirme yöntemlerinin yerini alan yeni

¹⁰⁷ **Numan Kurtulmuş**, Sanayi Ötesinde Dönüşüm, İstanbul: İz Yayıncılık, 1996, s.124.

¹⁰⁸ **Porter**, a.g.e., s.168.

bir teknolojidir. Yine birçok değişik teknoloji türü, aslında teknoloji temelli değil gibi görünen bazı destek faaliyetlerinin başarılarının artırılmasında etkin rol oynamaktadır. Tedarik fonksiyonu ile ilgili olarak, tedarikçilerle kurulacak ilişkilerde ve siparişlerin verilmesinde izlenecek prosedürler ve bazı mümkün teknolojiler bulunmaktadır. Bilişim teknolojisindeki gelişmeler yan sanayi ilişkilerinde devrim niteliğinde yeniliklere imkan sağlamıştır. İnsan kaynakları yönetimi alanında ise motivasyon araştırmaları ve eğitim amaçlı kullanılan teknolojiler söz konusudur.¹⁰⁹

Tablo 1. Seçilmiş Ükelere Göre AR-GE Göstergeleri

Ülke	GSYİH içinde AR-GE harc. (%) (1999)	Parasal kaynağa göre AR-GE harcamaları (%) (1999)		Tam zamanlı toplam AR-GE personeli (bin) (1998)	Toplam patent başvurusu (ad./yıl) (1998)
		Endüstri	Kamu		
A.B.D	2.84	67	27.6	962.7	236692
Almanya	2.29	61.7	35.6	459.1	175595
Avusturya	1.53	52.1	43.7	24.5	111224
Avustralya	1.67	47.5	46	90.5	48211
Belçika	1.58	64.2	26.4	38.4	86645
Birl. Krallık	1.83	47.3	31	279.0	148209
Danimarka	2.00	53.4	36.1	31.5	109061
Finlandiya	2.71	63.9	30	33.6	109437
Fransa	2.18	50.3	40.2	320.8	112631
G.Kore	2.52	72.5	22.9	135.7	129982
Hollanda	2.04	45.6	39.1	80.8	90629
İrlanda	1.43	69.4	22.2	12.2	83430
İspanya	0.9	49.8	38.7	89.0	113767
İsveç	3.85	67.7	25.2	62.6	115000
İsviçre	2.74	67.5	26.9	50.3	112852
İtalya	1.05	43.9	51.1	141.8	91410
Japonya	3.06	72.6	19.3	891.8	417974
Kanada	1.6	49.2	31.2	129.8	54446
Meksika	0.31	16.9	71.1	33.3	35932
Rusya Fed.	0.95	33.7	66.3	934.6	48220
Singapur	1.76	63.2	9.3	12.1	37655
Türkiye	0.49	41.8	53.7	23.4	28218
Yunanistan	0.49	20.2	46.9	14.5	82443

Kaynak: http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=454, 16 Mart 2007 tarihi itibarıyla.

¹⁰⁹ Porter, a.g.e., s.166.

Tablo'daki ülkeler içinde AR-GE harcamalarına milli gelirinden “en az kaynak ayıran” (% 0.49) ülkelerden birinin Türkiye olduğu görülmektedir.

1.3.1. GELİŞMİŞ ÜRÜN VE REKABET GÜCÜ

Ürün farklılaştırması olgusunun gözlemlendiği piyasalardaki yenilikçi faaliyetler, normal koşullarda rekabetçi sürece katkıda bulunan unsurlardan biridir. Söz konusu yenilikçi faaliyetler, yeni ürünlerin ortaya çıkarılmasını kapsayabileceği gibi, mevcut ürünlerin geliştirilmesi amacını da taşıyabilmektedir. Bu tür piyasalardaki yenilik (innovasyon) çalışmaları, piyasanın özelliğine göre sürekli ve hızlı bir değişim içermektedir. Bunun kaynağı da genellikle, firmaların birbirlerine farklı innovasyonlarla tepki vereceği beklentisi olmaktadır. Bu doğrultuda, kendini söz konusu innovasyon sürecine iyi şekilde adapte edebilmiş firmalar, pazar gücü anlamında belli avantajlar kazanabilmektedir. Tüketiciler açısından ise, zaman içinde ürünlerin farklılaşması olarak ifade edilebilecek bir aktivite olan innovasyon sonucu ortaya çıkacak yeni ürünlerden, fayda sağlanması söz konusudur.

Firmaların yenilik sağlamaya yönelik, sürdürdükleri Ar-Ge faaliyetlerinin sonuçları genellikle öngörülemez olduğu halde, Ar-Ge ve pazarlama harcamalarının büyüklüğü aracılığıyla, yeni ürünlerin nitelikleri ve Ar-Ge'nin başarı olasılığı etkilenebilmektedir. Öte yandan innovasyonun alıcılara, firmaların mevcut mallarının kalitelerini artırmaları veya üretim maliyetlerini düşürmeleri aracılığıyla da faydalar sağladığının bilinmesi önemlidir.¹¹⁰

Ar-Ge kanalıyla ürünlerin teknik özelliklerinde gerçekleştirilen değişiklik ve yenilikler, piyasadaki diğer ürünlere göre tüketiciler için daha tercih edilebilir seçenekler sunulmasını sağlayabilir. Bu doğrultuda karlarını maksimize etmek üzere ürünlerini farklılaştırma stratejisine yönelen firmalar için, söz konusu farklılaştırma mekanizmalarının en uygun bileşiminin seçilmesi gerekmektedir. Bunu etkileyen

¹¹⁰ **Özgür Bal**, Ürün Farklılaştırması Stratejisi ve Rekabet İktisadı, Ankara:Rekabet Kurumu, 2004, s.65.

unsurlar ise ürüne yönelik talep, ürünün teknik özellikleri ve firmanın içinde bulunduğu koşullar olarak ifade edilebilir.¹¹¹

Bir işletme ne kadar yenilik yaparsa, uzun sürede karlılığını ve gelişme şanslarını da o ölçüde arttıracaktır.¹¹² Yenilik yapmak, rekabet ortamında son derece maliyetli ve risklidir.

Son yıllarda iş dünyası tarafından en çok benimsenen yöntemlerden biri olan Benchmarking, bir şirketin kendi rakipleri, diğer sektörler ve dış pazarlardaki uygulamalar ile karşılaştırıp, en iyi uygulamaları örnek alarak zayıf yönlerini geliştirmesi anlamına gelmektedir. Başka bir deyişle Benchmarking, rakip firmalara göre nerede bulunulduğunu belirleyerek, gelişme hedeflerinin ve önceliklerin tanımlanmasını ve bu yolla pazarda rekabet avantajı sağlamayı amaç edinen bir yönetsel tekniktir. Yani, bir çeşit kıyaslama ve ölçümleme yöntemidir. Ama iş sadece kıyaslama ile bitmemektedir. Şirketin bu çalışma sonucunda edindiği bilgiyi kendi bünyesinde uyarlaması ve daha iyi olma konusunda kullanması gerekmektedir. Bir işletme ürettiği ürünlerini rakipleri ile kıyaslayabilir. Örneğin Ford şirketi seksenli yıllarda pazara sunduğu Taunus modelini bir dizi rakibin ürettiği 50 kadar otomobili inceleyerek geliştirmiştir.¹¹³

1.3.2. PATENTLİ ÜRETİM TEKNOLOJİSİ VE YÜKSEK KALİTELİ ÜRÜN

Yoğun rekabet ve modern ticaret koşulları, markalaşma sürecini daha ürün fikri ortaya çıkarken planlanmasını, marka stratejilerinin ve konumlanmalarının belirlenmesini gerekli kılıyor. Patent kavramı işte bu noktada beliriyor. Birçok kişi patent ve marka kavramını bir tutabiliyor. Patent ve marka birbirinden ayrılmayan,

¹¹¹ Davut, a.g.e., s.46.

¹¹² Eren, a.g.e., 1997, s.183.

¹¹³ Aykut BEDÜK, Yeni Yönetim Tekniği “Benchmarking”, DT Dergi, Ekim, 2000, <http://www.foreigntrade.gov.tr/ead/DTDERGI/ekim2000/yeniyonetim.htm>, 17 Mart 2007 tarihi itibarıyla.

birbirini tamamlayan iki kavramdır. Buna rağmen marka ya da markalaşma kavramı çok daha geniş öznel (soyut) bir alanı kapsarken, patent daha dar ve nesnel (somut) bir alanı ifade ediyor. Markanın soyut yönü ise, onun daha bir düşünsel ve imaj algısına yönelik olmasını (Ferrari'nin şeytani kırmızısı veya Peugeot'un -Pejo-yolların kralı aslan amblemi gibi) getiriyor. Ya da akılda kalıcı kelimelerle, sadece kelimeleri kullanan bir "slogan" haline gelebiliyor marka (Coca Cola'nın "soğuk içiniz" veya Efes Pilsen'in "bira bu kapağın altında" gibi) Patent ise markanın gözle görülür, kulakla duyulur alanının dışında, onun daha somut, teknik ve hukuksal alanını belirtiyor. Ürünün sadece onun üreticisi olan firmaya ait olduğunu, ancak o üretici tarafından tasarruf edilebileceğini belirten yasal ve bağlayıcı bir belge olarak patent, üreticiyi taklit ve marka hırsızlığına karşı koruyan yasal bir koruma ve kazanım sağlıyor.¹¹⁴

Rakip işletmelerin pazara girişlerini güçleştirmek patentler önemli bir unsurdur. Firmaların gerçekleştirdikleri Ar-Ge harcamalarında motivasyonlarını etkileyen önemli bir etken, ortaya çıkardıkları yenilikleri patent hakkı gibi kanallarla koruyabilmeleridir. Eğer bir firmanın Ar-Ge ile gerçekleştirdiği ürün farklılaştırmasını, diğer firmalar da kısa süre içinde kendileri uygulayabiliyorlarsa, söz konusu firma bu tür bir farklılaştırma faaliyetine harcamada bulunmaya istekli olmayabilecektir.

Üstün nitelikli model, biçim gibi ürün farklılaştırması unsurlarının patent hakkı gibi yollarla mevcut firmaların kontrolü altında bulunması, tüketicilerin mevcut firma ürünlerine ve bunların ek hizmetlerine bağlılığı ve söz konusu firmaların nitelikli dağıtım kanallarını ellerinde tutmaları nedeniyle yeni giriş yapacak firmaların benzer bir dağıtım ağını ancak maliyet dezavantajlarına katlanarak kurabilmeleri, ürün farklılaştırmasından kaynaklanan giriş engelleri arasında sayılabilir.¹¹⁵

¹¹⁴ <http://www.kobitek.com/makale.php?id=56>, 17 Mart 2007 tarihi itibarıyla.

¹¹⁵ **Joe S. Bain**, Barriers to New Competition, Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1956, s.123-124.

Patent, rekabet üstünlüğü sağlayarak, ürüne seçicilik ve güvenilirlik kazandırır. Tüketiciler bir üründe sadece kalite değil, kalitede süreklilik aramaktadırlar. Bu kalite sürekliliğinin de patentli ürünlerde olacağını düşünürler. Patentli ürünler de gerçekte tüketicinin bu beklentisine kaliteyi sürekli kılarak cevap verirler.

1.4. SATIN ALMA DEPARTMANI

Dünya ekonomisi son otuz yılda teknik, ekonomik ve politik nedenlere dayanan bir yapı değişikliğine uğramaktadır. Özellikle II. Dünya Savaşı'ndan sonra ağırlık kazanan ekonomik uygulamalar, daha fazla liberal içerikli olup, Keynesyen ekonomik politikalar bu dönemden sonra liberal politikalara dönüşmüştür. Son yıllardaki ekonomik gelişmeler işletmelerin hareket alanını arttırmıştır. İşletmeler üretimlerini faaliyet gösterdikleri ülkelerin dışına taşıyarak, ucuz hammadde, işgücü ve teşviklerin maliyet avantajı sağladığı ülkelere kaydırmıştır.

1.4.1. MARKALI PARÇA SATINALIMI VE ÜRÜN İMAJI

Marka, bir teşebbüsün mal ve hizmetini, bir başka teşebbüsün mal ve hizmetinden ayırt etmeyi sağlamak koşuluyla harf, logo, şekil olabilen her türlü işarettir.¹¹⁶ Marka bir yatırım işi olduğuna göre marka ile ilgili en önemli ve ilk faktör, firmanın ürettiği ürün ve hizmetlerin kaliteli olmasıdır. Yani firma aslında kaliteye yatırım yapmış, bu kalite müşteriye sunulmuş, müşteri tarafından algılanmış ve o kalitenin simgesi olarak o markaya güven duyulmuştur. Ayrıca alt yapısı yeterli olmayan, örneğin iyi dağıtılmayan bir markanın başarılı olması mümkün değildir.¹¹⁷

¹¹⁶ Tülay İŞGÖR, “Patent Marka ve Endüstriyel Tasarım”, Yeni İpek Yolu Dergisi, Konya Ticaret Odası Yayınları, Yıl:14, Sayı:161, Aralık-2001, s.15.

¹¹⁷ Ömer TORLAK ve Cevahir UZKURT, “Lüks Malların Tüketiciyi Etkileyen Özellikleri”, 4.Ulusal Pazarlama Kongresi, 18-20 Kasım 1999, Hatay, s.306.

Marka, sicile kaydedildiğinde, diğer bir deyişle, tescil edildiğinde yasallaşır ve yasal koruma sağlar. İşletme bakımından marka kullanmanın yasal korunma dışında çeşitli faydaları vardır şunlardır;¹¹⁸

- Tutundurmaya yardımcı olur ve talep yaratmada etkilidir.
- Tüketicide firmaya bağlılık yaratır.
- İkame malları yüzünden satış kaybı tehlikesini önler.
- Marka kullanılması malı pazarlama kanallarına doğru çeker, zira iyi tanınan marka aracı kuruluşlarda aranır.
- Fiyat istikrarına olumlu etki eder, marka, sahibi firmaya, aracı kuruluşların sık sık fiyat değişikliği yapmamalarını, değişik araçların malı farklı fiyatlardan satmamalarını sağlamada yardımcı olur.
- Aracılar, marka olan malları tercih ederler.

Markalı parça da aynı şekilde içine girdiği ürünün imajını arttırarak ürünü farklılaştırır ve ürüne olan talep artar. Günümüzde artık marka özellikleri bazı ürün ve hizmetlerin tercih edilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Tüketicilerin büyük çoğunluğu markalı parçaları verdiği güvenilirlik için tercih ederler.

1.4.2. ETKİLİ MEDYA VE REKLAM

Reklam faaliyetlerinden biri olan reklam mesajının hangi reklam araçları ile hedef kitlelere ulaşacağına karar vermek için şu aşamalara dikkat edilmelidir;

- Ulaşılmak istenen kitlenin hacmi ne olmalıdır ve mesaj kaç kez duyurulmalıdır.
- Kullanılabilir uygun araçlar nelerdir.
- Uygun zaman ne zamandır.
- Medyanın seçimi

¹¹⁸ Mucuk, a.g.e., s.151.

Ulaşılmak istenen kitlelere sadece bir medya ile ulaşma imkanı varsa, sorun yok demektir. Çünkü tek alternatif vardır. Eğer birden çok seçenek varsa, medyalar arasında maliyet, etkinlik ve verimlilik karşılaştırmalarının yapılması gerekir.¹¹⁹

Medya, reklamların alıcılarına ve hedeflerine ulaşması için en önemli iletişim aracıdır. Sözlü ve yazılı olmak üzere iki tip medyadan bahsedebiliriz. Yazılı medya, gazeteler, magazinler, posta yada el ilanlarını içine alır. Sözlü medya ise radyo ve televizyondur.

Bir reklam programı için medya seçimi, belli kriterler gözetilerek yapılır. Bu kriterler;

1-Tiraj: Reklamcıların kaç kişiye ulaşacağını belirlemesi açısından önemlidir.

2-Reklam yoğunluğu: Bir yayında bulunan reklamların fazlalığı, en azından onun diğer reklamcılar tarafından nasıl değerlendirildiğini belirtir bir göstergedir.

3-Dış görünüş: Bazı yayınlar dışından kaliteyi, otoriteyi, güveni ve mükemmelliği simgeler.

4-Okuyucu tepkileri: Okuyuculardan gelen mektup, makale ve tepkiler

5-Yayınevi adı ve geçmişi: Alanında iyi bir şöhrete sahip, tanınmış bir yayın, reklamcı için olumlu bir puandır.

Medya seçiminde, günden güne büyüyen bilgisayar kullanımı, etkinlik için önemli bir gelişmedir.¹²⁰ Reklam yapmak kadar önemli olan bir başka konu, yapılan reklamın etkili olup olmadığını denetlemektir. Etkili olmayan bir reklam kaynak israfı demektir. Reklamın etkili olup olmadığı,amacını ne ölçüde gerçekleştirdiği ile

¹¹⁹ İslamoğlu, a.g.e., s.402-403.

¹²⁰ Emil Hofsoon, **Reklam ve Yönetim**, Çev.Ayça Haykır, Ankara:Öteki Yayınevi, 4.Baskı, 1996.

ölçülür.Ödeme olanaklarını bildiren bir reklam filmi, bu alanda hedef alınan kitlelere ödeme olanağı hakkında tam bilgi verebilmiş ise, bekleneni vermiş demektir.¹²¹

1.4.3. Gelişmekte Olan Ülkelerde Üretim ve Maliyet

1980’li yılların başında küreselleşme sürecinin etkisiyle şirketlerin bir çok ülke ve alanda faaliyet göstermesi, ana hammaddelerin yatırım yapılan ülkelerde mevcut olması ile ilgilidir. Günümüzde ise, rekabetin artması ve pazar payı sorunu temel belirleyicilerdir.

Şirketlerin uluslararası şirketler konumuna gelmesinde etkili olan temel faktörler şunlardır;

Global şirketlerin ülkesindeki mevcut koşulların iticiliği: Global şirketlerin diğer ülkelerde faaliyet göstermesi için geçerli nedenlerin varlığı şarttır. Bu yönüyle global şirketler, kendi ülkelerinde faaliyette bulunmanın iticiliğini göz önünde bulundurmaktadırlar. Bir işletmenin gerek yatırım, gerekse faaliyet açısından dış ülkelere yönelmesinin nedenleri şunlardır:

İşletmenin kendi ülkesindeki pazar payının yetersiz kalması ve yeni pazarlar arama durumunda kalması (dış pazarlar): Ülkenin ekonomik yapısı, üretilen ürünün ticareti konusunda yetersiz olabileceği gibi, işletmenin üretim kapasitesi ülkenin o mala olan talebinin üzerinde de olabilir.

İşletmenin uluslararası kalitede ürün üretebilme kabiliyetine sahip olması: Dolayısıyla işletme ürettiği ürünü pek çok ülkede pazarlayabilme avantajına sahip olabilmektedir. Böylelikle üretilen ürün diğer ülkelerde de üretilip dünya pazarlarına sunulabilir.

Global şirketin kendi ülkesindeki ücret, sosyal haklar ve vergi gibi

¹²¹ İslamoğlu, a.g.e., s.403.

maliyet arttırıcı unsurlar açısından dezavantaj oluşturmaması: İşletme kendi ülkesinde yüksek işçilik maliyetlerinden ve ağır vergi oranlarından kurtulmak için, düşük maliyetli üretim yapmak amacıyla diğer ülkelere yönelebilmektedir.

İşletmenin kendi ülkesinde rasyonel işletmecilik ilkesini uygulamaya çok fazla müsait olmaması: Ülkenin uyguladığı ekonomik politika, eğer işletmelerin rahat bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmelerine izin vermemekte ise; bu şirketler faaliyetlerini dış ülkelerde yürütmektedir.

Global şirketlerin yatırım yaptığı ülkelerin çekiciliği: Bu bağlamda rol oynayan etmenler; Yatırım yapılan ülkenin işgücünün ucuz olması, Yatırım yapılan ülkenin yatırım yapmaya elverişli olması, Yatırım yapılan ülkenin geniş bir pazar payına sahip olmasıdır.

1.4.3.1. Şehir Dışında Alınacak Araziler ve Maliyet

Günümüzde pazarda önemli bir paya sahip olan bir çok firma, kuruluş yıllarında mevcut tesislerini şehir merkezlerinde kurmaktaydılar. Hızlı nüfus artışlarına paralel olarak şehir merkezinin de büyümesiyle bu tesisler, şehrin merkezinde kalmışlardır. Şehir içindeki tesislerin arazilerinin değerlendirilmesi bu firmalar için önemli bir finansman kaynağı olmuştur. Firmalar şehir içindeki tesislerini yüksek tutarlarda satarak şehir dışında büyük kompleksler kurmaya başlamışlardır. Buna örnek olarak da Novartis Türkiye şirketi verilebilir.

Mayıs 1997'de Türkiye'de faaliyete geçen Novartis, sağlık alanında bir dünya lideridir. 1996 yılı sonunda iki dev şirket Ciba ve Sandoz'un birleşmeleriyle kurulan Novartis'in merkezi İsviçre'nin Basel kentinde bulunmaktadır. Novartis Türkiye'deki faaliyetlerini, İlaç ve Tüketici Sağlığı Sektörlerinde sürdürmektedir. Novartis Türkiye, üretim kapasitesini artırmak ve maliyetlerini düşürmek amacıyla Levent ve Bakırköy'de bulunan fabrikalarını Kurtköy'de inşa ettirdiği dev üretim tesislerine taşımıştır. 45.000 m² kapalı alan üzerine kurulan yeni üretim tesislerinde uluslararası

standartlar gözetilmektedir. Firma şehir içinde ayrı bölgelerde bulunan tesislerini 2004 yılında Kurtköy’de birleştirmiştir. 110 bin metrekare açık arazi üzerinde 51 bin metrekare kapalı alanda kurulu fabrika, kısa mesafeyi temel alan modern sistemlere ve tek yönlü malzeme akışı gibi yenilikçi tasarım özelliklerine sahiptir.

Novartis Türkiye’nin Kurtköy Üretim Tesisleri’nin açılışı için Türkiye’yi ziyaret eden Novartis Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO’su Dr. Daniel Vasella ve Türkiye CEO’su Dr. Altan Demirdere bu stratejik üretim tesisinin açılışının, Novartis’in Türkiye’ye olan bağlılığının, hükümetin başarısına ve tutarlı çizgisine olan inancının bir göstergesi olduğunu ifade etmiştir. Vasella, “Türkiye’nin, düşük maliyetli kalifiye iş gücü avantajı sayesinde, daha da fazla yabancı yatırım çekeceği şüphesizdir. Patent ve fikri mülkiyet hakları yasalarının güçlendirilmesiyle birlikte Türkiye’ye yapılan yatırımlar da artacaktır” şeklindeki görüşünü bildirmiştir.

Novartis Türkiye CEO’su Dr. Altan Demirdere, Kurtköy Üretim Tesisleri ile üretim kapasitesinin ikiye katlanacağını ve tesislerin bir arada toplanmasıyla maliyetlerin düşeceğini belirtmektedir. 2004 yılı içerisinde 40 kadar ülkeye yaklaşık 15,7 milyon İsviçre Frangı tutarında ihracat gerçekleştiren Novartis, yeni yatırımıyla yakın zamanda aralarında Almanya, Avustralya, Avusturya, Belçika, Brezilya, Güney Afrika, İsviçre ve Macaristan’ın da içinde bulunduğu 52 ülkeye ihracat gerçekleştirmeyi hedeflemiştir. İhracat artışıyla Türkiye’ye daha fazla döviz girdisi sağlanması söz konusudur. Novartis Türkiye, önümüzdeki yıllarda ise ihracat oranlarını kademeli olarak yüzde 80’e çıkartmayı hedeflemektedir.¹²²

Aşağıdaki tabloda Kurtköy üretim tesisleriyle ilgili sayılar yer almaktadır.

¹²² http://www.novartis.com.tr/pharma/01_html/Haberler/Kurtkoy_Tesis.asp,
<http://www.novartis.com.tr/Hakkimizda/kurumsal.asp>,
<http://www.novartis.com.tr/Hakkimizda/Kurtkoy.asp>. 1 Nisan 2007 tarihi itibarıyla..

Tablo 2. Sayılarla Novartis Türkiye Kurtköy Tesisleri

ÜRÜN HACMİ 2005- 2009 (Hedeflenen Bütçe) (Köprü stokları dahil) Ünite 1.1 mio 2.2 mio Paket 41 mio 80 mio	FİNANSAL VERİLER (2005 Hedeflenen Bütçe) Masraf Bütçesi 19 mio USD Yatırım Bütçesi 5 mio USD Proje Bütçesi 6 mio USD Yerli Malzeme Alım Bütçesi 16 mio USD	ÇALIŞAN SAYISI ve İSTİHDAM (Mayıs 2005) Kadrolu personel + ana proseste çalışan hizmet anlaşmalı personel: 215 Yardımcı servislerde çalışan hizmet anlaşmalı personel: 190 Lise ve üniversite stajyeri: 55
---	--	--

Kaynak: <http://www.novartis.com.tr/Hakkimizda/Kurtkoy.asp>, 1 Nisan 2007 tarihi itibarıyla.

2. TEMEL AKTİVİTELER

En basit şekilde her işletme mutlaka bir ürün geliştirmeli, bu ürün için bir talep yaratmalı ve oluşan bu talebi en iyi şekilde karşılamalıdır. Ürün ister hizmet ister mamul olsun, yukarı da bahsi geçen bu üç temel aktiviteyi gerçekleştirmeyen bir işletme düşünülemez. Aslında müşterilerin gözüyle olaya bakıldığında, işletmeler bu üç görevi yerine getirmek için kurulmuşlardır. İşte bu yüzden bu aktivitelere temel aktiviteler denmektedir.¹²³

Temel faaliyetler konusu ile ürünün hammadde ve yarı mamul olarak temin edilmesinden müşteriye servis hizmeti verilmesine kadar geçen süreç ele alınmaktadır. Bu aşamalar; tedarik lojistiği, üretim, üretim sonrası lojistik, pazarlama-satış ve satış sonrası hizmettir.

2.1. LOJİSTİK

İşletme bir sistem olarak ele alınırsa, işletmenin belirli amaçlar doğrultusunda eyleme girişerek çeşitli girdilerden yararlandığı ve sağlanan çeşitli kaynakların değerlendirilmesi ve bir dizi operasyon sonucu çıktılar elde ettiği, bu işlemlerin bir düzen içinde gerçekleştirilmesini denetleyen bir kontrol sistemi ile geri bildirimi devreye soktuğu izlenir. Örneğin, bir konserve üretmek için ,sebze, malzeme, işgücü, makine ve bilgi gibi girdilere gereksinim duyulur. Bunlar

¹²³ Gregory G. Dess ve Alex Miller, Strategic Management, II. Edition, McGraw Hill, 1993, s.114.

aracılığıyla konserve üretilir ve çıktı olarak pazara sürülür. Bir sistem yaklaşımı içinde işletmenin yapısal dengesi girdi-çıkıtları analizi ile incelenebilir.

İşletmenin üretim sürecini gerçekleştirerek müşterilerine mal ve hizmet sunabilmesi için işletme dışından bazı girdiler sağlaması gerekir. Girdilerden insan faktöründe, kaliteli ürün ve sıfır hatayı getiren vasıflı insan gücüdür.¹²⁴ İşletme girdileri hammaddeden bilgi birikimine kadar bir çok faktörü barındırmaktadır. Bunların hepsinin bir düzen içerisinde ve kontrol sürecinde, üretim sürecini aksatmadan stok kontrolüyle beraber istenilen zamanda, istenilen miktarda işletmeye sokulması kaliteyi artırır, rekabette üstünlük sağlar. Hammaddenin çeşitliliği ve bol bulunması üründe farklılık yaratmaya olanak sağlar.

2.2. ÜRETİM DEPARTMANI

Üretim kavramı çeşitli yönleriyle ele alınabilir. Teknik anlamda üretim bir dönüştürme eylemini ifade eder. Bu dönüştürme eylemi bir fert veya bir grup tarafından gerçekleştirilebilir. Önemli olan belirli bir nesnenin dönüştürme eylemleri sonucu başlangıçtaki özelliğini kaybetmesi başka bir şekle veya nesneye dönüşmesidir. Üretim yönetimi, çeşitli girdilerin istenilen formattaki çıktılara dönüştürülmesiyle ilgilenir. Bir canlının yaşamını sürdürebilmesi, organlarını oluşturan hücrelerine kadar uzanan damarlarda her an taze kan bulunması ile mümkündür. Bir ülke ekonomisi için üretim, canlılarda yaşamı sağlayan kan gibidir. İnsan gücü ve diğer kaynakların yerinde kullanılması ile gerçekleştirilen yeterli düzeyde üretim, ekonominin sağlıklı bir şekilde yaşaması ve gelişmesi için ön şart olarak kabul edilebilir. Türkçe'mizde üretim iki farklı kelimenin karşılığı olarak kullanılmaktadır. İstihsal (production) ve imalat (manufacture) gibi temelde farklılık gösteren iki kelimeyle eş anlamda kullanılmaktadır. Süt üretimi, buğday üretimi dediğimiz aslında birer istihsaldir. Traktör üretimi ise gerçekte bir imalattır. Genel anlamda 'üretim' kelimesi istihsal, mal üretimi ve hizmet faaliyetlerini de kapsamaktadır. Üretilen veya elde edilen nesne bir merakın tatmini veya bir

¹²⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Tuncer Tokol, İşletme, Bursa: Ezgi Yayınları, 2001, s.93.

yeteneğin sadece ispatı için değil kar elde etmek amacıyla yapılan bir çalışmanın sonucu, yönetimi ise minimum girdi ile maksimum çıktının eldesini amaçlayan, diğer bir anlamıyla kısıtlı imkan ve kaynakları en verimli şekilde kullanarak ürün ve hizmet üretme stratejisidir.

2.2.1. Fabrikanın Kapasite Ölçeklemesi ve Maliyet İlişkisi

Kapasite bir teknik veya ekonomik birimin belli bir dönemde ürünler veya hizmetlere ilişkin üretim kabiliyetinin en yüksek ve en düşük sınırlarını ifade eder. Teknik veya ekonomik birim bir fabrika olabileceği gibi bir işletme bir makine ve bir insanda olabilir. Tüm durumlarda geçerli olabilecek bir tek kapasite ölçüsü yoktur.

Bir fabrika kurulmadan önce kapasitesi işlenecek hammadde miktarı veya üretilecek mamul miktarı gibi genel ölçülerde belirlenebilir. Kurulmuş ve üretime geçmiş bir fabrikada, iş istasyonlarındaki makinelerin tek tek kapasitelerini toplamakla fabrikanın toplam kapasitesini netliğe kavuşturma imkanı yoktur. İş istasyonlardaki makinelerin üretim hızları arasındaki farklılık, tezgahların dengeleştirilmiş çalışmasıyla başlangıçta düzenlenebilirse de, tamir bakım faaliyetlerindeki belirsizlik, program hataları ve işgücünden kaynaklanabilecek zaman kayıpları, fiziksel kapasitede küçülmelere yol açmaktadır.¹²⁵

Bir işletmede, en uygun biçimde ve tümüyle kullanıldığı ideal koşullardaki üretim gücüne veya mevcut kaynakların tümünün kullanılmasıyla uzun dönemde hiç durmadan yapılabilecek üretim imkansızdır. İşletme yıl boyunca bakımların faaliyetleri için olsa bile durmak zorundadır. Çünkü makineler ve tesisler üretim yaptıkça eskimekte ve aşınmaktadırlar. Ayrıca yönetimlerden ve işçilerden kaynaklanabilecek ek işler, üretim yanlgıları, üretim hattında bir üründen başka bir ürüne geçilmesi zaman kayıplarına, dolayısıyla üretim kaybına neden olmaktadır.

¹²⁵ Kobu, a.g.e., s.53.

Kapasite seçimi işletme yönetimlerinin en önemli tasarım kararlarından biridir. Öncelikle ürüne ilişkin gelecekteki taleplerin giderek artması halinde, karşılanmasında işletme örgütünün potansiyel kabiliyetini etkileyecektir. İdeal olarak imalat maliyetlerinin minimize edilmesi için mevcut kapasitenin mal veya hizmet talep gereksinimlerinin eşit olması gerekirken, uygulamada bu eşitliğin, fiili taleplerin beklenen taleplerden farklı olması veya taleplerin mevsimsel olarak çok farklılaşması gibi nedenlerle gerçekleşmemesi dolayısıyla, yüksek veya düşük kapasiteli işletme kurma kararının sonucu olarak yüksek maliyetli üretim kaçınılmazdır. Kapasite düşüklüğünde optimum kapasite üzerinde bir kararın, gelecekte atıl kapasiteye dolayısıyla yüksek maliyetlerin oluşumuna götürmesi veya kapasite büyüklüğünde optimal kapasitenin altında bir kararın büyük kapasiteliliğinin maliyet düşürücü etkisinden yararlanılamamasına ve hedeflenen pazar bölümlerindeki taleplerin karşılanamamasına yol açar. Ayrıca başlangıçta kararlaştırılan kapasitenin daha sonra genişletilmesine gidilmesi, başlangıçta düşünülmüş ve uygulamaya geçirilmiş olması halinde gerekli olacak yatırımın çok üzerinde bir yatırımı gerektirmektedir. Yüksek yatırım kararlarındaki başarısızlık ise toplam maliyetlere mutlaka yansıtacaktır. Buna ek olarak normal kapasitenin üzerindeki kapasite kurulumlarında atıl kapasite sorunu ortaya çıkmakta ve kaynak israfına yol açmaktadır. İster kapasitenin büyük seçilmesi isterse de küçük seçilmesi bir ürünün üretilebileceğinden daha pahalıya üretilmesi demektir. Pahalı bir ürün iç pazarda tüketici korumasına aykırı olmasının yanı sıra dış pazar satış şansını yalnızca hükümetlerce yapılacak destekleme ve sübvansiyonlara bağlıdır. Hükümetlerce desteklemenin toplum üzerine yük getireceği düşüncesiyle sanayileşme politikaları kapsamında özellikle temel sanayilerde büyük kapasitelilik ve ileri teknolojiye sahip olma bir zorunluluk haline gelmiştir.

Sonuç olarak optimum kapasitenin üzerindeki veya altındaki her karar işletmeler için birer maliyet kalemidir. Kapasite seçimi konusunda doğru kararların alınabilmesi özünde, üretim maliyeti, gelir ve ürün miktarı arasındaki ilişkinin anlaşılmasına bağlıdır. Bu ilişki sistemindeki amaç, farklı maliyet gerçekleştirmelerine

karşılık elde edilebilecek toplam geliri maksimum seviyeye çıkararak sabit ve değişken maliyetleri minimize etmektir.

2.2.2. Uzmanlık ve Maliyet

İşletmelerde üst kademelere çıkıldıkça, teknik becerilerin yerini , beceri beceriler almaktadır. Yalnız ister üst kademe olsun, ister alt kademe olsun, karar alıcı konu hakkında ne kadar çok bilgi sahibi ise, konu hakkında o kadar isabetli kararlar alacağı aşıkardır. Günümüzde uzmanlaşma ve işinin ehli olma kavramı yerini bir işi yapabilecek temel yetenek ve beceriler görüşüne bırakmaktadır.

Uzmanlaşmaya dayalı üretim modelinde yüksek vasıflı işçiler, çok amaçlı alet, ekipman ve beraberinde yüksek maliyetler gereken kitle üretiminde ile az ya da orta vasıflı işçilerin yanında büyük üretim hacimleri söz konusudur. Ancak uzman olmayan personel ile üretim büyük bir maliyete neden olur. Özellikle konu hakkında bilgi sahibi olmayan tamir ve bakım elemanları ile tek düzen muhasebe uygulaması gibi yasal düzenlemeler gerektiren konularda hakkında yeterli teknik personelin bulunmaması başlı başına bir maliyet kalemidir. Danışmanlık ve dışarıda yaptırılan tamirat ve onarım işlemleri, nitelikli bir personeli işletme içinde çalıştırmadan çok daha fazla bir maliyete sahiptir.

Sonuç olarak, nitelikli ve tecrübeli elemanların çalıştırılması, hem dışarıda yapılacak işlemlerin maliyetlerini azaltmakta hem üretim etkinliğini artırmakta hem de genel olarak işletme verimliliğini artırmaktadır.

2.2.3. DÜŞÜK HATA-KUSUR ORANI VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

Kuruluşların hem kârlılığına hem de pazar payına olumsuz etki eden problemleri doğru olarak saptayabilme, tanımlayabilme, önceliklendirebilme ve bu problemleri hızlı ve başarıyla çözebilme becerisini en üst düzeye çıkarmayı amaçlayan “Altı Sigma”, yaklaşımını seçen şirketlerin sağladıkları olağanüstü başarılar nedeniyle pek çok yönetim bilimcinin ve yazarın ilgi odağı olmuştur.

Yazarlar Altı Sigma'yı; bir yönetim stratejisi (Motorola ve diğer çok sayıda şirketi olağanüstü başarılarla taşıyan yönetim stratejisi), bir hedef (milyonda 3.4 den daha az hata oranı ile müşteri ihtiyaçlarını kusursuza yakın karşılama hedefi), istatistik yöntem (ürün ve proseslerdeki değişkenliği azaltmak için kullanılan ileri istatistik yöntem) ve kültürel değişim süreci (şirketin müşteri memnuniyeti ve karlılığını artırarak rekabetçi konumunu güçlendirmesi için gerekli kültürel değişim süreci) olarak tanımlamaktadırlar. İstatistiksel bir ölçüm tekniği olan Altı Sigma, ürünlerin, hizmetlerin ve süreçlerin ne kadar iyi olduğu hakkında sayısal bir göstergedir. Sürecin “sıfır hatalı” konumdan ne kadar saptığını gösterir. Sigma, proses performansının ne kadar iyi ya da kötü olduğunu belirlemekte kullanılan bir ölçüt olmaktadır. Yapılan işin türüne bakılmaksızın, gerçekleşen hata miktarı ile ilgilidir. Altı rakamı ise kusursuzluk düzeyi ile ilgilidir. Örneğin bir sigma seviyesinde iş yapan bir işletme 1.000.000 işlemde yaklaşık 700.000 hata yapar. Eğer işletme iki sigma seviyesinde çalışıyorsa bu onun ortalama 300.000 hata yaptığı anlamındadır. Şirketlerin bir çoğunun 3 ile 4 sigma düzeyinde faaliyet gösterdiği düşünülürse bu da milyonda 66.800 ile 6210 arasında hataya karşılık gelir.¹²⁶

Yukarıda belirttiğimiz “Altı Sigma” çerçevesinde üretim planlamasının tipik özelliği teknik ve bilimsel gelişmelerle ilgilenmek zorunda olmasıdır. Yeni üretim yöntemleri, hammadde türleri, üretim araçlarında yapılan yenilikler ve işletmeyi etkileyen çevresel etkenler planlamayı etkiler ve yakından ilgilendirir. Üretim planlamasının görev, konu, amaç ve süreçleri işletmenin dalı ve bu endüstri dalındaki yeri ve durumu, işletmenin büyüklüğü Pazar genişliği ve üretim yöntemleriyle sıkı sıkıya bağlantılıdır. Burada amaç rekabet yeteneğini yükseltmektir.¹²⁷

Maliyet azaltma ve rekabet avantajı sağlamaya yönelik faaliyetlere en güzel örnek olarak Toyota otomobil üretim sürecini verebiliriz. Toyota Türkiye, bugün,

¹²⁶ **Atilla Filiz**, “İş Süreçlerinin İyileştirilmesinde Altı Sigma Felsefesi”, Sektörel Dağıtım Dergisi, Sayı 86, Şubat 2005, <http://www.isyonetimi.net/pages/makaleler/makale18.htm>, 17 Mart 2007 tarihi itibarıyla.

¹²⁷ **Sabuncuoğlu ve Tokol**, a.g.e., s.96.

yıllık 150,000 araçlık üretim kapasitesiyle, Toyota'nın Japonya dışındaki en büyük 10 fabrikasından biridir. Şirket aynı zamanda, Türkiye'nin en büyük üretim firmalarından biridir.

Toyota üretim sistemi (TPS) araç üreticileri ve diğer üretim tesisleri arasında da Dünya çapında bir üne sahip olmuştur. TPS, sistemlerden gereksiz kaynak kullanımlarının yok edilmesi ve sonuç olarak verimliliğin artırılması anlamına gelmektedir. Temel hedef, kaynakların tümünün üretim hattına doğru yönlendirilmesi ile yüksek kaliteli ürünlerin müşteriye ulaşmasını sağlamaktır.

Tam zamanında üretim felsefesi, TPS'in temel bileşenlerinden birisidir. Üretim, sadece "müşteri" tarafından talep edilmesi durumunda yapılmaktadır. Burada "müşteri", bir Toyota bayisindeki potansiyel araç sahibi olabileceği gibi, üretim hattında bir sonraki iş istasyonu anlamına da gelebilmektedir. Ürün sadece "tam zamanında" teslim edilmektedir.

TPS'in temel özelliği, hammaddeden ürün aşamasına kadar, üretimin "çekme" sistemine göre yapılmasıdır. Araç, üretim hattında ilerlerken, malzemeler ve parçalar üreticilerinden doğru zamanda fabrikaya getirilmektedirler. "Just in time" olarak da bilinen tam zamanında üretim modeliyle mümkün olan en az stok ve bütün süreçlerin katkıları ile otomotiv üretiminde bir devrim yapılmış ve diğer rakiplerine göre büyük bir rekabet avantajı sağlayarak Toyota'yı dünyanın en büyük otomotiv üreticilerinden birisi yapmıştır. Toyota stok ve elde bulundurma maliyetlerini, tedarik şeklini sadeleştirerek ve elde tutma maliyetlerini tedarikçileri ile paylaşarak minimuma indirmiştir.¹²⁸

¹²⁸ <http://www.toyotatr.com/tr/toyotaprod.asp>, 3 Nisan 2007 tarihi itibarıyla.

Tablo 3. Toyota Türkiye'nin Yıllar İtibariyle Çeşitli Göstergeleri

Yıl	Üretim (Adet)	İhracat (Adet)	Çalışan Sayısı
1994	1,922	-	676
1995	21,364	-	801
1996	26,063	-	793
1997	23,737	-	865
1998	14,341	-	843
1999	9,024	-	821
2000	14,721	-	670
2001	2,862	-	1050
2002	38,899	33,087	1633
2003	70,839	61,134	2590
2004	134,377	118,629	3150
2005	158,566	144,058	3453
2006	176,688	160,479	3594

Kaynak: <http://www.toyotatr.com/tr/tmmt.asp>, 3 Nisan 2007 tarihi itibariyle

Toyota Türkiye 2002 yılında ihracatın başlaması ile birlikte çok hızlı bir büyüme sürecine girmiş, yatırımların arttırılmasına paralel olarak üretim adedi de artmıştır. Üretimin büyük bir bölümü Avrupa'ya ihraç edilirken, çalışan sayısında da artış gerçekleşmiştir.

2.2.4. ÜRÜN ÖZELLİKLERİNE UYGUNLUK

Kaliteye dayalı bir rekabet anlayışı işletmeye, çevresini farklı bir şekilde değerlendirme olanağı vermektedir. İşletme, bir yandan rekabet stratejisini değiştirirken, diğer yandan, piyasa odaklı politikalar yerine tüketiciyi merkez alan uygulamalara yönelmekte ve örgütsel fonksiyonlarından ziyade, örgütsel süreçlerini geliştiren bir anlayışı benimsemektedir. Yalın üretim tekniklerini, ön plana çıkardıkları bu temel noktalar, işletmelerin rekabet edebilirliklerini artırmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi(yalın üretim),işletmeye sıfır hata prensibini getirmektedir. Buda kusursuz bir üretimi ifade etmektedir.¹²⁹ Yalın üretim tekniklerinin kullanılması sürecinde ürüne uygun prosesi seçmek ve uygulamak, üründen

¹²⁹ **Tekin Akgeyik**, Stratejik Üretim Yönetimi, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1998, s.112-113.

beklenen özelliklerin oluşturulmasına hız verir, performansı artırarak, müşteri memnuniyetinin kazanılmasını sağlar.

2.3. ÜRETİM SONRASI LOJİSTİK DEPARTMANI

İşletmelerde temel faaliyetler konusunda ele aldığımız konular arasında, her ne kadar tedarik ve üretim konuları önemli olsa da üretim sonrası lojistikte maliyetlerin azalmasında ve müşterilerin taleplerinin karşılanmasında bir o kadar önemlidir. Her ne kadar malın tam zamanında üretilmesi önemliyse yine üretilen malın teslimatının da tam zamanında yapılması bir o kadar Önem kazanmaktadır.

2.3.1. TAM ZAMANINDA DAĞITIM

İmalatın başlayabilmesi için hammaddelerin satın alınması, fabrikaya getirilmesi, kontrol edilmesi ve yetecek miktarda ve istenilen zamanda hazır bulundurulması gerekir. Tedarik işinin aksaması işletmeye çok pahalıya malolur. İlk önce, düşük kaliteli veya kusurlu maddeler (hatalı malların reddedilmesi veya yeniden işleme tabi tutulması yüzünden) imalat masraflarını arttırmırlar. Müşterilerin memnun kalmaması sonucu bu durum satışları da etkiler. İkinci olarak, istenilen zamanda gerekli maddelerin bulunmayışı sonucu fabrikanın bir bölümünü faaliyeti durursa, endirekt masraflar ve işçi ücretleri devam edeceğinden imalat masrafları yükselir. Ayrıca, siparişler zamanında teslim edilmez ise müşteriler kaybedilir. Üçüncü ve en önemli nokta ise, imalat işletmelerinin genellikle satışlarda elde ettikleri paranın yarısından fazlasını hammadde ve diğer yardımcı malzemeye harcamalarıdır.

2.3.2 Bilgisayarlı Taşıma Maliyeti Azaltır

Günümüzde hayatın her alanına girdiği gibi bilgisayarlardan taşımacılık konusunda da yararlanmak gerekir. Çeşitli ve yoğun sevkiyatların olduğu taşımacılık faaliyetlerinde güzergahların en kısa ve en ekonomik şekilde yapılması için bilgisayar avantajından yararlanmak gerekir. Bilgisayar yardımı özellikle çok çeşitli

ve yoğun taşımacılık faaliyetlerinde insan hatasından meydana gelebilecek karışıkları önlemek açısından da yardımcı olur.

Bilgisayarlı taşıma prosedürleri rakiplerimize karşı rekabet avantajı sağlayacaktır. "Daha iyi taşımacılık prosedürleri zararları minimize eder."¹³⁰ Örneğin mamullerin paletlenerek el değmeden forklift, vinç ve konveyörlerle yükleme ve boşaltma gibi faaliyetler mamullerin daha hızlı ve hasarsız bir şekilde yüklenip boşaltılmasına olanak sağlayacaktır. Uzak ve uluslararası taşımalarda konteynırlar ile taşımak gibi örneklerde verilebilir."Bilgisayar yardımıyla çizilen rotalar taşıma maliyetlerini düşürür."¹³⁰

Nihai mal ve hizmetlerin "JİT" tam zamanında dağıtımı müşterilerin gözünde firma imajını en üst noktaya çıkaracaktır. Tam zamanında dağıtımın gerçekleştirilmesi firma ile müşteri arasında güven ortamı tesis edeceğinden uzun vadeli bir ilişki başlayacaktır.

Tam zamanında dağıtımda mamuller gereksiz stoklama ve yer işgal etmeyeceğinden dağıtımcı için depolama yer ve zamanı kazandıracaktır. Ayrıca gereksiz uğraşlarla zaman ve emek kaybedilmeyecektir. "Büyük miktarlarda taşımalar ton başına maliyeti düşürür."¹³¹

Taşımacılıkta mümkün olabildiği kadar büyük miktarlarda taşımacılık yapmamız gerekir. Özellikle deniz ve tren yolu ile yapılabilecek büyük ölçekli taşımalar maliyetlerin düşürülmesinde büyük katkı sağlar."Aynı gün yükleme opsiyonu son dakikada sipariş veren müşterileri cezpt eder."¹³²

Bazı müşteriler vardır ki son anda sipariş verip çok çabuk bir şekilde malın sevkiyatının yapılmasını talep ederler. Bu tip müşterilerin taleplerinin süratle

¹³⁰ Dess ve Miller, a.g.e., s.155.

¹³¹ Dess ve Miller, a.g.e., s.155.

¹³² Dess ve Miller, a.g.e., s.160.

karşılanabileceği bir yapılanma rakiplerimize göre oldukça büyük bir rekabet avantajı sağlar.

Başarılı bir dağıtım lojistiği örneği olarak merkezi Kayseri'de bulunan demonte mobilya, koltuk, yatak üretimi yapan bir işletmeyi örnek olarak verebiliriz. Bu işletmemiz ürettiği ürünlerinin dağıtımını tüm Türkiye'ye başarılı bir şekilde gerçekleştirmektedir. Bu işletmemiz Tüm Türkiye'yi bölgelere ayırmış ve bu bölgelerde dağıtım merkezleri (depolar) oluşturmuştur. Bu bölgelere bağlı bayilikler oluşturarak tüm Türkiye çapında yapılanmasını tamamlamıştır. Tüm bayiler, dağıtım merkezleri ve ana fabrika bir ağ vasıtasıyla ve özel geliştirilmiş bir yazılımla birbirine bağlanmıştır. Uzun deneyim ve çalışmalar sonucunda dağıtım merkezlerinde bulundurulması gereken asgari stok seviyeleri belirlenmiştir. Bayilerden gelen müşteri talepleri öncelikli olarak bu merkezlerden temin edilmeye çalışılmış, mümkün olmaması durumunda fabrikanın programına alınarak müşteri talebi karşılanmaya çalışılmıştır. Fabrika merkezi tarafından mevcut stoklar ve müşteri taleplerine göre üretim programları tespit edilerek müşteri odaklı, tam zamanında üretim ve dağıtım esaslı bir yapılanma sağlanarak sektörün önde gelen firmalarından birisi haline gelinmiştir.

2.3.3. Depolama ve Yükleme Uygunluğu

Her ne kadar üretilen malın hatasız üretilmesi önemli ise üretilen malın yükleme zamanına kadar aynı standartlarda saklaması da maliyetler açısından büyük ehemmiyet içermektedir. Depolama maliyetlerinin satışlar içerisindeki payının batıda %6-9 arasında değiştiğini ortaya koymaktadır. Bu oranın payının Türkiye'de ise %16 civarında olduğu saptanmıştır. Ülkemizde depolama maliyetleri gelişmiş ülkelere göre oldukça yüksektir. Ulusal ve uluslar arası alanda rekabet edebilmek için depolama maliyetlerinin mutlaka aşağı çekilmesi gerekmektedir. Dağıtım faaliyetlerinin organize edildiği depolar da çok iyi bir şekilde yönetilmelidir."JİT" tam zamanında dağıtım tedarikçilerin boş zamanını minimize eder."¹³³

¹³³ Dess ve Miller, a.g.e., s. 152

Yukarıda saydığımız dağıtım lojistiğinde rekabet avantajı sağlayan faktörlere Brisa örneğini verebiliriz.

Brisa'da ürün sevkiyatında JIT (tam zamanında yaklaşımı hakimdir. Bu yaklaşım doğrultusunda yurtiçi sevkiyatlarda bayilerimize yaptığımız sevkiyatların hızını arttırabilmek için "doğrudan sevkiyat oranlarını artırma hedefleri konulmuştur. Doğrudan sevkiyat kargo şirketleri, ambar kullanmadan malın Brisa tarafından kamyonu yüklenip doğrudan bayiye gönderilmesi demektir. Müşteri tatmininde zamanında ve kapıdan - kapıya sevkiyat önem taşımaktadır. Brisa müşterilerini bu alanda da tatmin edebilmek için sevkiyat çevrim sürelerine hedef belirlemekte ve izlemektedir. OE müşterilerine yapılan sevkiyatlarda "JIT" çok önem kazanmakta olup, sevkiyatlar OE müşterilerinin talep ettiği zaman ve miktarlarda gerçekleştirilmektedir. İhracat sevkiyatlarında taşıma maliyetlerini de en aza indirecek şekilde "tam yüklü container" veya "tam yüklü kamyon" sevkiyatları gerçekleştirilmekte ve ETA (tahmini varış zamanı) müşteriye bildirilerek sorunla karşılaşılması önlenmektedir. Sevkiyatın zamanında yapılmasının yanı sıra hatasız olması da müşterimize sağlanan hizmet kalitesinin bir göstergesidir.¹³⁴

Yukarıda Brisanın Avrupa Kalite Ödülü Başvuru Raporunda da belirtildiği gibi "JIT" tam zamanında dağıtım politikası başarılı bir şekilde uygulanmaktadır. Yurt içi ve yurt dışı sevkiyatlar devamlı şekilde kontrol ve takip edilmektedir. Sevkiyatlar müşterinin talep ettiği zaman ve miktarlarda yapılmaya çalışılmaktadır. Sevkiyatların en ucuz şekilde ve hasarsız şekilde gerçekleştirilmesine çalışılmakta, müşteri ile sağlıklı irtibat kurularak sorunların oluşmamasına gayret edilmektedir. Tüm bu çabaların sonucu olarak 1996 yılında Avrupa Kalite Ödülü alınarak ülkemize ilk defa bu ödül kazandırılmıştır.

¹³⁴ Avrupa Kalite Ödülü Başvuru Raporu (AKÖBR), Brisa, 1996, s.51.

Depolama maliyetlerini azaltmayı isteyen havacılık sektöründeki firmaların, yurt dışı istasyonlarda m^2 veya m^3 olarak ödedikleri depo kiralari hiç de küçümsenemeyecek miktarlara ulaşmaktadır. Bazı havayolları kendi catering örgütleri ile çalışmayı tercih ederler. Fakat bu tercih günümüzde terk edilmekte olan bir işletme stratejisidir. Başta uzmanlaşma olmak üzere yaygın uçuş ağına sahip olmak havayollarını farklı catering şirketleri ile çalışmaya mecbur etmektedir. Bu nedenle havayolları ikram stratejilerine göre operasyonlarını yönlendirirler. Havayolunun vereceği en temel karar yiyecek / içeceklerin nereden temin edileceği kararıdır. Uçulan istasyondaki koşulların hijyenik olmaması, salgın hastalıklar veya ikram firması bulunmaması gibi nedenlerle ana üsten gidiş / dönüş ikram yüklenebilir. Çay / kahve potları, kulaklık, battaniye, yastık gibi bazı ikram malzemelerinin kaybını önlemek, karşı istasyonlarda ayrıca stok bulundurmamayı ve yükleme maliyetini önlemek için ana üsten gidiş / dönüş olarak taşınmaktadır.¹³⁵

Yolcuları bir yerden bir yere götüren hava yolu şirketlerinin verdikleri hizmet aşağı yukarı aynıdır. Dolayısıyla, bilet fiyatlarını pahalı bulan ya da hizmetten memnun kalmayan müşteri kolayca bir başka şirketten biletini alabilir ve gitmek istediği yere varabilir. Dolayısıyla havayolu şirketleri rekabette üstünlüğü ele geçirmek için maliyetlerini düşürmek zorundadır. Dünyanın her hangi bir yerinde depo kurma kararı verilirken pazar durumu, ücretler, vergi oranları, politik istikrar, enerji maliyetleri, kaynaklara yakınlık, gümrük vergi ve komisyonları, ithalat kotaları, iklim ve nakliye gibi kriterler kullanılır. Daha sonra şehir seçimi yapılır. Burada dikkat edilmesi gereken noktalar; şehrin trafik kapasitesi, genişleme imkanı, zeminin sağlamlığı, çevre korumaya ilişkin düzenlemeler, su ve kanalizasyon altyapısı, polis ve itfaiye koruması, serbest bölgeler vb. faktörlerdir.

¹³⁵ Oya Torum, Havacılık Sektöründe Lojistik İkram (2), http://www.uted.org/dergi/2005/ekim/ekim_6.htm, 5 Nisan 2007 tarihi itibarıyla.

2.3.4. NAKLİYE PROSEDÜRLERİ VE ZARAR

Yükleme ve boşaltma işlevinin başlıca amaçları maliyetleri düşürmek, üretim, depolama ve istifleme kapasitesini artırmak, malların hareketine ilişkin eylemlerin güvenli bir şekilde yapılmasını sağlamaktır. Yükleme ve boşaltma işleminin sağlıklı bir şekilde yerine getirilebilmesi için mamul miktarını, işlemin yapılacağı alanın genişliğini, işlemlerde kullanılacak araç olanaklarını dikkate almak gerekir. Mallar uygun şekilde ambalajlanmışsa palet ve forkliftler aracılığıyla yükleme ve boşaltmanın yapılması, hedeflenen amaçlara ulaşılmasında kolaylık sağlayacaktır. Ayrıca taşımada kullanılacak araçların ihtiyaç duyduğu şekilde yükleme ve boşaltma araçlarını kullanma ve bu amaçla koruyucu ambalajlama da büyük önem taşımaktadır.¹³⁶

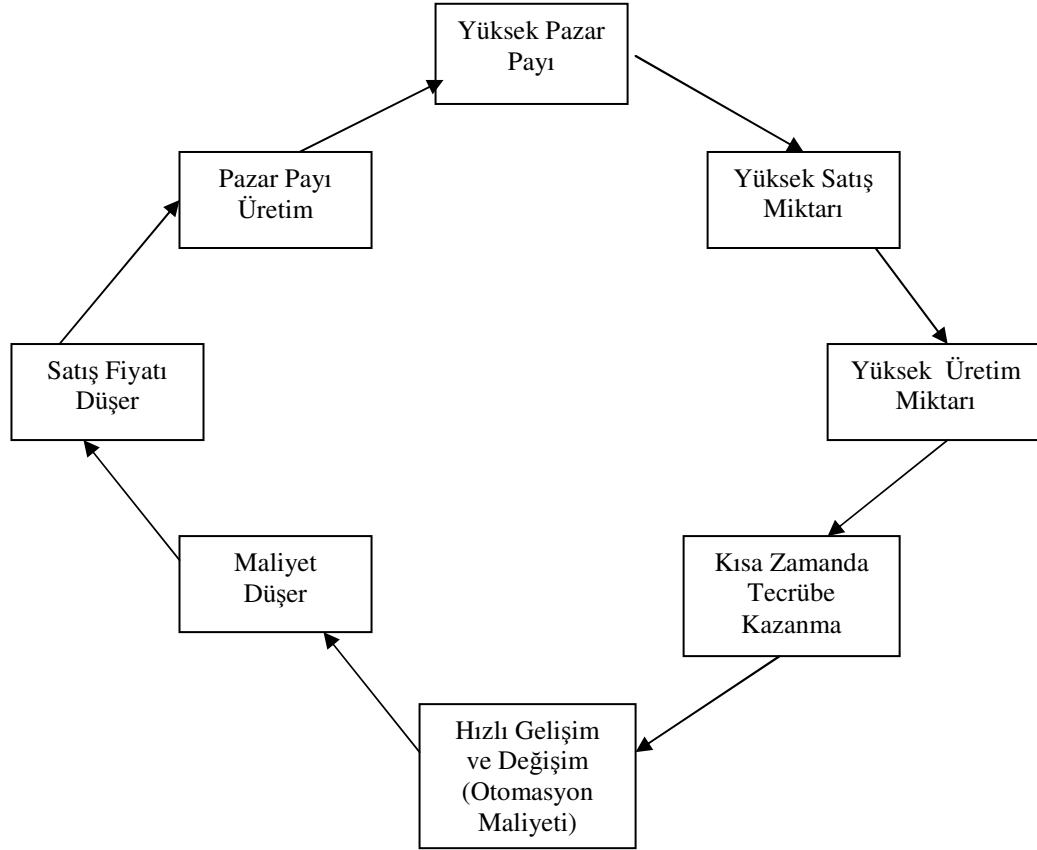
İşletme ürünlerini nihai tüketiciye ulaştırılmasında doğru dağıtım kanalını seçmeli, en kısa zamanda ve istenilen miktarda, üründe hiçbir değişiklik, hasar, fire olmadan tüketicisine veya müşterisine sunulmalıdır. Bu ürünün tüketici tarafından benimsenmesi ve rekabette üstünlük açısından önemlidir.

2.4. PAZARLAMA VE SATIŞ DEPARTMANI

Pazarlama bilgi sisteminin en iyi şekilde kullanılması ile etkili bir pazarlama araştırması yapılmış olacak ve böylece firmanın ne üreteceği tüketici ihtiyaçları çerçevesinde belirlenmiş olacaktır. Etkili promosyon çalışmaları ve reklamlar ile firmaların pazarlama maliyetleri artacaktır. Ancak etkili ve müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilecek bu çalışmalar pazar payını yükseltecek böylece satış miktarı da artacaktır. Artan satış miktarı üretim miktarını da arttıracak ve süreç otomasyona dönüşecektir. Bu döngü, otomasyon ile yüksek üretim miktarında maliyetleri de düşürecektir. Maliyetlerin düşmesi ile azalan satış fiyatları müşterilerde düşük fiyatlı ürünün kalitesiz olabileceği imajını yaratabilir. Bu firmalar için bir tehdit oluşturabilir ancak müşteri ihtiyaçlarını karşılayan bir malın tüketiciyi kendine

¹³⁶ Yükselen, a.g.e., s.284-285.

bağlaması ve firmanın tüketici sadakatini kazanması bu tehdidin tehlikeli boyutlarını yok edebilecektir.



Şekil 5. Tecrübe Etki Çemberi

Kaynak: Gregorr G. Dess, Alex Miller, Strategic Management, New York: McGraw Hill, 1993, s.122

Müşteri ihtiyaçlarının tam olarak karşılanması müşterinin o ürünü talep etmesine neden olacak böylece o ürüne bağlılık artacak dolayısı ile de müşterinin firmaya olan sadakati ortaya çıkacaktır. Sadık müşteriler sadık olmayan müşterilere göre ürüne daha fazla harcama yapacaktır bunun yanında ürünü satın alma frekansı yüksektir ve zamanla daha pahalı ve daha gelişmiş tür ve modeller lehine kullanırlar. Sadakati sağlanan müşteri fiyat artışına daha az duyarlı olacaktır. Sadık müşteriler markanın temsilcisi gibi davranarak klasik pazarlama ve tutundurma faaliyetlerinden daha güçlü, daha etkin, daha yaygın ve daha güvenilir bir tutundurma faaliyetini kendiliğinden gerçekleştirirler. Bunların yanında onları elde tutmanın maliyeti, yeni

müşteriler elde etmek için gereken maliyete göre çok daha düşük olduğundan firma için bir avantaj yaratır. Firmaya sadık, ürüne bağlı olan tüketiciler sayesinde firma pazar içerisinde imaj kazanacaktır.

Satış elemanları motive olduklarında işlerine olan bağlılıkları da artacaktır. Ancak uzman elemanların işe alınması istihdam edilen bu uzman kişilerin de işgücü maliyetlerini ortaya çıkaracaktır.

Bu kapsamda firmaların ulusal pazarda boy göstermeleri zaman ve mekan tasarrufu sağlayacaktır. Uzman kişilerin de işe alımı ile satış sonrası hizmetlerde oluşacak azalma maliyetleri de etkileyecektir. Uzman kişiler tarafından iyi tanıtılan, müşteriye ürün kullanımında yardımcı olabilecek kişiler satış sonrası hizmetlerde ürünün geri iade edilme maliyetlerini ve servis maliyetlerini düşürecektir.

Ancak tüm bu oluşumlar içerisinde üretilen kaliteli ürün, müşteri ihtiyaçlarının tam olarak karşılanması, müşterinin firmaya olan sadakati ve ürüne olan bağlılığı çerçevesinde artan pazar payı, satış miktarı ve buna bağlı olarak artan üretim miktarı ile maliyetler düşecek böylece satış fiyatı da düşerek pazar payının artışı yeniden sağlanacaktır.¹³⁷

2.4.1. ETKİLİ REKLAM İMAJ OLUŞTURUR

Karlılık baskısını önlemenin en önemli yolu ürününüzü farklılaştırmaktan geçer.Ürün farklılaştırma,ürettiğiniz ürünü müşterinin gözünde rakiplerden daha farklı hale getirmektedir.Ürünün müşterinin gözünde farklılaştığı oranda fiyat üzerindeki kontrolümüz artar,karlılığımız yükselir.Müşteri markanıza yada firmanıza bağımlı hale gelir. Ör:Mont Blac kalemleri çok farklı kalemlerdir.Diğer kalemler gibi yazmaya yarar,ancak sunduğu “statü sembolü” özelliği bir kalemi yüzlerce marka satabilme olanağı sağlar. Mal Farklılaştırmada esas olan, işletmenin kendi malının diğerlerinden farklı olduğu imajını yaratması ve tüketiciyi böylece kendi malına

¹³⁷ Türk, a.g.e., s.3

çekmesidir.¹³⁸ Pazarlamada satış çabaları, reklam, kişisel satış, satış geliştirmeden oluşmaktadır. Bunların etkin bir şekilde kullanılması ürünün tutundurulmasında çok etkilidir. Reklamı seçerken reklam araçlarının (televizyon, radyo, dergi vs.) her biri gösterme, göze çarpma, açıklama, inanırılık ve renk açısından aynı olanaklara sahip değildir. Ürünün etkili şekilde tanıtılması için en uygun olanın seçilmesi gerekir.¹³⁹ Çünkü, ürün farklılaştırma tek başına rekabet gücü yeterli değildir. Ürün farklılaştırmasının yanında ürüne imaj kazandırılmalıdır.

Reklam, işletmenin halka gösterdiği yüzüdür. Daha doğrusu, reklam, işletmenin müşteriye ve müşterilerin beklentilerine doğrudan seslenmesidir. Reklam, müşteriye onun beklentilerine ulaşmak için vardır. İşletmeler açısından reklamdaki uzun süreli beklenen faydanın sağlanması için tüketiciyi etkilemesi gerekmektedir. Etkili reklam da tüketicinin reklamdaki esas duyguyu yakalamasını sağlayan, ana fikri yansıtan reklamdır. Bu da müşteriye tuzağa düşürmeden, boş laflarla kafa karıştırmadan, fikri asıl olarak özgün şekilde vermekle olacaktır.

Etkili ve iyi reklamın özellikleri;¹⁴⁰

- Amacına ulaşan, görevini yerine getiren reklam iyi reklamdır. Vurgulanmak istenen ön planda olmalıdır.
- Reklamın dikkatleri çekmesi elbette ilk amaçtır. Anca, daha sonra zihinlere yerleşmek ve kalıcı olmak çok daha önemlidir.
- Ürünün kalitesi, firmanın güvenilirliği reklamda hissettirilmelidir.
- Reklam, iyi iletişim kurmalıdır. Açık ve ilginç olmalı ve kolay kavranmalıdır.
- Reklam'ın hayal edebilen, fikirleri değişik şekilde sunan, insanlara ihtiyacı vardır. Reklamda yaratıcılık çok önemlidir.
- Reklamda okuyucu seviyesinin üzerine çıkmamalıdır. Fikir ve mesaj anlaşılır olmalıdır.
- Uçuk olmadan ilginç, çılgın olmadan çarpıcı olmalıdır.

¹³⁸ İsmet Mucuk, Pazarlama İlkeleri, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1997, s.155.

¹³⁹ Sabuncuoğlu ve Tokol, a.g.e., s.345.

¹⁴⁰ Hofsoon, a.g.e., s.24.

2.4.2. ÜSTÜN TEKNİKLE ÜRETİLEN ÜRÜN VE TÜKETİCİ TERCİHİ

Gerçek teknoloji icadı ürünlerin piyasaya sunulması, yenilikçi firmaya, rakip firma onu veya benzerini bulana dek pazarda hakim bir konum sağlar. Çünkü teknolojik yenilik ürünlerinin taklit edilmesi zor olduğu gibi rakip firma ya da firmaların, o ürünü geliştirebilmeleri için bir zaman sürecine de ihtiyaçları vardır. Bununla birlikte bir firmanın, bu çeşit ürünleri üretebilmesi ve piyasa lideri olabilmesi için, üretim teknolojisine, iyi bir ar-ge bölümüne ve daha üstün üretim bilgisine ihtiyacı vardır.¹⁴¹ Örneğin, bir puding üreticisi firma ürünün ambalajında kullanım talimatını verdiği zaman tüketici hiçbir sorunla karşılaşmadan ürünü kullanabilir. Hatta birkaç kullanım alternatifi sunarsa (pudinkli pasta tarifi gibi) tüketici tarafından ürün algıda seçicilik yaratır. Günümüzde tüketicilerin bilinçlenmesinden ve eğitim düzeyinin yükselmesinden dolayı el değmeden üretilen ürünleri tercih etmektedirler. Üretimde teknik bilgilere yer verilmesi satışta etkili olur.

2.5. SERVİS HİZMETLERİ DEPARTMANI

Değerleri sürekli değişen bugünün ekonomisinde, bir şirketin başarılı olmasında müşteriye kusursuz hizmet sunabilmek, çok önemli bir rol oynamaktadır. Her ne kadar ürünün kalitesi müşteriye hizmet etmenin önemli bir parçası ise de, tamamı değildir. Bu yüzden müşteriye tatmin etmenin yolu öncelikle ürünleri belirli kalite standartlarına oturtmak, sonrasında da satış sonrası servis hizmetleriyle ilişkinin sürekli tutulmasıdır. Bu iki etken, müşteri odaklılık kavramında birbirinden ayrılmaz nitelikte iki unsurdur. Sözü edilen düşüncenin temeli, iyi hizmetin ne olduğunu her zaman müşterinin belirliyor olduğu ve onun anlaşılması gerektiği gerçeğine dayanmaktadır. "Pazar bölümlenmesinin doğru yapılması ve pazarlamanın

¹⁴¹ **Mehmet Yanık**, Rekabet Hukukunun Hakim Durum ve Hakim Durumun Kötüye Kullanılması Uygulamalarında Piyasa Giriş Engelleri, Ankara:Rekabet Kurumu, İlk Baskı, 2003, s.30-32.

da, servis hizmetlerini kapsayacak şekilde müşteriye odaklı yapılması gerekmektedir."¹⁴²

Servis kavramından anlaşılması gereken; ürünün değerini yükseltmek ya da muhafaza etmek maksadıyla ürünün kurulumunun yapılması, gerektiğinde onarımının yapılması ve müşterilerin memnuniyetlerinin takip edilip gerekli yerlerde gerekli müdahalelerin yapılmasıdır.¹⁴³

Kaliteli bir satış sonrası servis için, öncelikle belirli standartlar geliştirilmeli ve yürütülecek servis hizmetleri bu çerçevede ele alınmalıdır. Bir çağrı merkezinde müşteriye cevap verilene kadar telefonun kaç kez çaldığı, sorunlu bir müşteriye ne kadar sürede geri dönüldüğü ve sorununun ne kadar sürede halledildiği gibi değişkenlerin makul standartlara oturmuş olması, bu konuda bize ipuçları verecektir.¹⁴⁴

Satış sonrası servis hizmetlerinin işletmeye asıl faydası; işletme imajının yükseltilmesinin yanı sıra, aşağıda da ele alınacağı gibi müşterinin sürekliliğinin sağlanmasıdır. Müşterileri takip etmek, müşterilere ilgi göstermek ise bunun başlıca koşullarındandır.¹⁴⁵

Satış sonrası servis, bakım, tamir vb. hizmetler, işletme için ilave maliyet unsurlarıdır ve ciddi bir maliyet yükü yüklerler. Ürünlerde hatanın veya bir takım eksikliklerin olması her ne kadar istenmese ve işletme her ne kadar kusursuz ürün üretimine yönelmiş olsa da, arızaların olması kaçınılmazdır. İşte böyle durumlarda arızalardan kaynaklanan bu ilave maliyetlerin katlanmaması için gerekli olan şey, arızaların tekrarlanmamasıdır ki, bu da ancak satış sonrası tamir ve bakım hizmetlerinin düzgün işlemesiyle mümkündür.

¹⁴² **Chip R. Bell ve Ron Zemke**, Managing Knock Your Socks Off Service (Knock Your Socks Off Series), New York:Amacom Books, 1998, s.42.

¹⁴³ **Porter**, a.g.e., s.1.

¹⁴⁴ **Richard F. Gerson**, Beyond Customer Service, Crisp Learning, 1997, s.18.

¹⁴⁵ **Gerson**, a.g.e., s.59.

Servis hizmetlerinin kusursuz işlemesi için öncelikle yapılması gereken eylem, tamir ve bakım bölümlerinde çalışan personelin eğitime ağırlık vermektir, iyi bir eğitim neticesinde, çalışanlar bu konuda uzman olacaklardır ve bir kez tamir edilen bir ürünün ikinci kez arızalanmaması sağlanmış olacaktır. Dolayısıyla ikinci kez arızalanmamış olan ürün, işletmeye ikinci kez tamir ve bakım masrafı yüklememiş olacaktır. Aksi takdirde, yani tamir ve bakım servisinin uzmanlaşmaması durumunda, yeniden arıza göstermesi kuvvetle muhtemel olan ürünler, işletmeye defalarca tamir ve bakım masrafı yükleyecek, bunun sonucunda maliyetin artması sonucu ortaya çıkacaktır.

Servis hizmetleri, işletme için elbette yüksek maliyetlere katlanmayı gerektirecektir. Ancak katlanılan maliyetlerin aslında geri dönüşünün uzun vadede fazlasıyla gerçekleşeceği gerçeği, stratejik planlayıcının göz önünde bulundurması gereken bir unsurdur.

Öncelikle servis hizmetleri yoluyla sağlanacak olan esas fayda; müşterinin "elde tutulması"dır. Çoğunlukla servis hizmetlerinin sunulması esnasında katlanılan maliyet düşünülürken, müşteriye elden kaçırmanın doğuracağı maliyet düşünülmez. Bu yüzden müşteri kazanmanın da bir maliyeti vardır ve kaybedilmiş bir müşterinin kazanılmasının maliyeti, servis hizmetlerinin getireceği maliyet yükünden çok daha fazladır.

Servis hizmetlerinin işletmeye yükleyeceği maliyetin ortaya konmasından ziyade, bu maliyetin, kaybedilen bir müşterinin tekrar kazanılmasının maliyetiyle mukayesesi yoluyla, servis hizmetlerinin ne kadar önemli bir konu olduğu ortaya çıkmaktadır.

Servis hizmetlerinin kalitesiyle ilgili beyaz eşya sektöründen Arçelik firması iyi bir örnek olabilir. Arçelik'in 2005 yılı konsolide cirosu 2004'e göre yüzde 13.8 artışla 3.1 milyar euroya yükselmiştir. Cironun yaklaşık yüzde 40'ı yurtdışı

satışlardan elde edilmiştir. Yüzde 6.1 net kâr marjı ile 187 milyon euro kâra ulaşan Arçelik, 2006 cirosunu ise 3.5 milyar euro olarak açıklamıştır.¹⁴⁶

Basit bir matematik modelle, Arçelik firması örneğinde müşteriye "kusurlu hizmet etme"nin maliyeti şu şekilde ortaya konmaktadır;⁴⁴

Yıllık olarak 7.200.000 müşteri üzerinden, 3.1 milyar euro satış hasılatı olan Arçelik firmasını ele alalım ve memnun edemediğimiz müşteri oranı olarak da yüzde 10'luk bir oranı test edelim.¹⁴⁷

A. Yıllık satış hâsılatı	3.100.000.000 Euro
B. Toplam müşteri sayısı	7.200.000
C. Memnun olmayan müşteri oranı	% 10
D. Memnun olmayan müşteri sayısı	720.000
E. Başka iş yeri ile çalışacak müşteri oranı	% 70
F. Başka iş yeri ile çalışacak müşteri sayısı	540.000
G. Müşteri başına düşen hasılat (A:B)	430,55 Euro
H. Kusurlu hizmetten kaynaklanan kayıp(F.G.)	232.497.000 Euro

Bu küçük modelde de görüldüğü üzere; servis hizmetlerinin yetersizliği durumunda yıllık yaklaşık 232.497.000 Euro gelir kaybından söz edilebilmektedir. Bu da, servis hizmetlerinin önemini bir kez daha ortaya koymaktadır.

Burada değinilmesi gereken bir başka nokta ise; servis hizmetlerinin yetersizliğinin mevcut müşterilerin kaybedilmesi sonucunu değil, aynı zamanda firmanın pazardaki itibarını ve imajını da olumsuz etkileyeceğidir. Ayrıca, memnun kalmayan müşterilerin diğer olası müşterileri etkilemeleri ile karşılaşılan sonuçlarda ortaya çıkabilmektedir.

¹⁴⁶ <http://www.ntvmsnbc.com/news/318630.asp>, 6 Nisan 2007 tarihi itibarıyla.

¹⁴⁷ Richard F. Gerson, **Müşteri Tatmininde Süreklilik**, Çeviren: Tülay Savaşer, İstanbul: Rota Yayınları, 1998; s. 12.

Sonuç olarak servis hizmetleri; sadece işletmenin sırtına binecek bir yük olarak düşünülmemeli, müşterinin sürekliliğinin sağlanması ve güveninin kazanılması konusunda olmazsa olmaz bir unsur ve yatırım olarak görülmelidir. Servis hizmetlerine yeterli önemi vermeyen bir işletmenin uğrayacağı kısa ve uzun vadeli kayıplar hakkında bir izlenime sahip olmak için, yukarıdaki model yeterli olacaktır. Müşterilerin sürekliliği ve yeni müşterilerin kazanılması da ancak servis hizmetlerinin yeterliliğiyle mümkün olacaktır. İşte bu yüzden; müşteriye anlamak, takip etmek ve uyarılarını dikkate almak şeklinde başlatılacak ve işletmeye bir örgüt kültürü olarak yansıtılacak servis hizmetleri, maliyetin düşürülmesi yönünde uzun dönemli etkilere sahiptir.

2.5.1. SERVİS ELEMANLARI VE MÜŞTERİ İLİŞKİSİ

Hizmetin kalitesi de ürün farklılaştırmasını destekleyicidir. Nitekim, bir lokantada servis elemanlarının temiz, nazik, güler yüzlü oluşu hizmetin kalitesini arttırıcı bir unsurdur. Yöneticilerin kalite anlayışını işletmenin, A'dan Z'ye her noktasında uygulayan bir politika içinde olmaları ürün farklılaştırma stratejilerini olumlu yönde etkiler.

İlişkisel pazarlamanın (müşteriye elde tutma ve uzun dönemde müşteri ilişkileri yaratmaya çalışmaktır.) amaçlarından biri olan müşteriye elde tutma, müşteri tatmini ile yakından ilişkilidir. Çünkü müşteri tatmininin müşteri bağlılığını arttıracakı bilinmektedir.¹⁴⁸ Dolayısıyla servis ürünün yanında verildiğinde önemli bir müşteriye tatmin etme ortamı yaratılmakta, bu da müşteri odaklı pazarlama anlayışında önemlidir.

¹⁴⁸ Sevgi Ayşe Öztürk, Hizmet Pazarlaması, 4. Baskı, Bursa: Ekin Kitabevi, Bursa, 2003, s.181-183.

2.5.2. KULLANILAN PARÇALARIN KALİTESİ

Ürünle ilgili sunulan hizmetlerde, servis hizmeti yapılırken kullanılan ürünün yedek parçaları eğer kaliteli ve dayanıklı olursa,işletme tüketicinin gözünde hizmet açısından farklılaşır,tüketici bir kez daha aynı işletmeden alışveriş yapar ve en önemlisi çevresine işletme ile ilgili kulaktan kulağa reklam yapar.

Hizmet türlerini arttırma ve düzeylerini yükseltme, ürün türünden ürün türüne değişik biçimlerde gerçekleştirilir. Bazı mallarda malın müşteriye teslim biçimi önem kazanırken, bazı mallarda iade yada tamir bakım hizmetleri önem kazanır. Hedef tüketiciler ve ürün açısından hangi hizmetler anlamlı ise farklılık bu alanlarda yoğunlaştırılır.¹⁴⁹

¹⁴⁹ **Adam M. Branderburger ve Barry J. Nalebuff**, Ortaklaşa Rekabet, Çeviren:L. Cinemre, İstanbul:Scala Yayıncılık, 1998, s.210-213.

SONUÇ

Belirlenen hedeflere ulaşmak için hedefler, politikalar ve planlar bütünü olan strateji, gelecekle ilgilidir ve bu gelecek, işletmenin geleceği daha doğrusu yaşama ihtimalidir. İşletmeler stratejilerini belirlerken mevcut durumlarını analiz etmenin yanı sıra, iç ve dış çevre faktörlerini de rasyonel şekilde analiz etmelidir. Ayrıca işletme öyle bir örgüt yapısı oluşturmalıdır ki, tüm bu iç ve dış çevrede meydana gelen değişimlere ayak uydurabilsin. Yani örgüt yapısı bir anlamda esnek yapıda olmalıdır. Ayrıca, örgütlerin geleceklerini ve kararlarını şekillendiren, rekabet stratejilerini etkili ve verimli şekilde kullanabilmeleri ve stratejilere uyum sağlayabilmeleri için, örgüt birimler ve örgüt çalışanları arasında koordinasyon ve uyum olması şarttır. Dış çevreyi analiz eden, amaçlara uygun strateji geliştiren, rakiplerine göre farklı olmayı başarabilen, yenilikçi, belirli bir örgüt kültürünü benimseyen örgütler zeki örgütlerdir. Üst düzey yönetimden başlayıp, yenilik ve değişimleri alt birimin de fikirlerini alarak çözüm arayışına giren, böylece çalışanlarına tatmin, örgütü sahiplenme duygusu sağlayarak, içsel motivasyonlarını arttıran örgütler başarılı olma yolunda ilerleyen örgütlerdir. Böylece örgütte girdi kalitesinin artmasıyla kaliteli sonuçlar elde edilecektir.

Tüm dünyada globalleşme, hızlı teknolojik değişim, yeni oluşan pazarlar ve müşteri beklentilerinin değişmesi sonucu ortaya çıkan ezici rekabet karşısında organizasyonlar daha stratejik düşünmek zorunda kalmışlardır.

Stratejik anlamda başarılı olmak, bir işletmenin değer yaratan bir strateji belirleyip başarıyla uygulaması anlamına gelmektedir. Bir işletme için, rakiplerinin ulaşmayı çok güç ya da maliyetli bulduğu değer yaratan bir strateji uyguladığı takdirde rekabet avantajına sahip olduğundan söz edebilir. Stratejik maliyet yönetimi, sürdürülebilir bir rekabet avantajı üretecek üstün stratejilerin belirlenmesi ve geliştirilmesi için maliyet verilerinin kullanılmasıdır.

İşletmeler devamlı bir rekabet avantajı elde etmek için değer zincirlerini

tanımlamalı ve kullanmalıdır. Bir defa değer zinciri tanımlandığında, zincir içinde yer alan faaliyetler rakiplerden farklı gerçekleştirilerek veya değer zinciri yeniden şekillendirilerek maliyet liderliği başarılabılır.

Değer zinciri maliyet analizi işletmelerin önemli rekabet avantajı elde etmelerinde ve kendi üstünlük veya eksikliklerini anlamada önemli bir rol oynamakta, dolayısıyla da, işletmelere sayısız faydalar sağlamaktadır. Bu nedenle, başarılı olmak isteyen işletmeler kendi değer zincirlerini tanımlamalı ve maliyet analizlerini gerçekleştirmelidir

Unutulmaması gereken nokta, eğer işletmeler maliyet liderliğini dolayısıyla rekabetçi bir üstünlük sağlamak istiyorlarsa Değer Zinciri modelindeki temel ve destekleyici faaliyetlerden oluşan bu dokuz faaliyeti, kaliteden ödün vermeksizin, rakiplerine göre çok daha düşük bir maliyetle yerine getirmelidir.

Günümüzde şirketlerin özellikle birçok sektörde aynı anda faaliyet gösteren firmaların başarılı olabilmeleri için doğru stratejileri geliştirip uygulamaları gerekmektedir ve bu stratejiyi doğru bir şekilde uygulamalıdır. Bu strateji işletmelerin örgüt yapılarına en uygun strateji olarak seçilmelidir yoksa sonuçları işletme için çok ağır olabilir.

Günümüzdeki yoğun rekabet ortamında işletmeler, rakiplerinden farklılaşarak, tüketicinin gözünde kendisini farklı bir yerde konumlandırmak için belirli bir strateji uygulamalıdır. Rakiplerden farklılaşmak için rekabet üstünlüğüne sahip olmak için işletmeler Farklılaştırma stratejisini uygulayabilirler. Ancak bu stratejinin uygulanmasında olası yarar ve zararları göz önünde bulundurmak gerekir. Bunun dışında işletme, Porter'ın Değer zinciri modelindeki temel ve destekleyici aktiviteleri inceleyerek, işletmenin farklılaştırma stratejisini nasıl rekabet üstünlüğüne çevireceğine bakmalıdır.

KAYNAKÇA

- A.A.Thompson & A.J.Strickland, **Strategic Management: Concepts and Cases**, 11. Baskı, McGraw-Hill, Boston. 1999.
- ADAM, M. ve Arkadaşları, **Ortaklaşa Rekabet**, Çev. Levent, Çinemre, İstanbul, 1998.
- AKAT, İlter ve Arkadaşları, **İşletme Yönetimi**, Feryal Matbaacılık ,2001.
- AKAT Ömer, **Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama**, Bursa, Ekin Kitabevi, 2000
- AKGEYİK, Tekin, **Stratejik Üretim Yönetimi**, İstanbul:Sistem Yayıncılık, 1998.
- AKGÜÇ, Öztin, **Toplumsal Davranışlarda Gerçeği Arayış**, 1. Baskı, Bağlam Yayınları, 1991.
- AKKAYA, Ebru. “*Marka İmajı Bileşenleri, Otomobil Sektöründe Bir Uygulama*”, **4.Ulusal Pazarlama Kongresi**, 18-20 Kasım 1999, Hatay.
- AKMUT, Özdemir, ve Arkadaşları, **Girişimciler İçin İşletme Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ekim 2003.
- AKTAN, C. Can, **2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri:İnsan Mühendisliği**, İstanbul:TÜGİAD Yayını, 1999.
- ANHOLT, Simon, **Global Markaların Yerel Çuvallamaları**, Birinci Basım, Eylül 2003.

- BAIN, J. S., **Barriers to New Competition: Their Character and Consequenses in Manufacturing Industries**, Harvard University Press-Cambridge, 1956.
- BEATH, J. ve Y. KATSOULACOS, **The Economic Theory of Product Differentiation**, Cambridge University Press, 1991.
- BORCA, Güven. “*Markan ve Tüketici Nezdinde de Korunuyor Mu?*”, **Patent & Marka Dünyası**, Yıl:3, Sayı: 11, 2001.
- CAN, Halil, **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Ankara:Adım Yayıncılık, 1990.
- CEMALCI, İlhan ve Arkadaşları, **İşletmecilik Bilgisi**, 3.basım, Eskişehir 1993.
- CERTELER, Ertan. “*Pazar Savaşı ve Markalar*”, **Patent&Marka Dünyası**, Yıl: 3, Sayı:11, 2001.
- CHARLES W.Hofer, DAN Schendal, **Strategy Formulation and Analytical Concept**, San Francisco, 1978.
- CHARLES W.Hill ve GARETH R.Jones, **Strategic Management**, Boston; Houghton Mifflin Co., 1989.
- DAVID A.Gorvin, **Competing on the Eight Dimension of Quality**, Harvard Business Review, November-December 1978.
- DAVUT, Lale, **Sanayi İktisadı: Piyasa Yapısı Unsurları**, İmaj Yayıncılık, Ankara, 1994.
- DİNÇER, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, 3.baskı, 1994.

- ENGİNER Aysun, **İş Yaşamının Niteliği**, Der: Cevat Elma, Kamile Demir Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar Sorunlar, Ankara, 2001.
- EREN Erol, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım, Genişletilmiş Beşinci Basım, İstanbul 2000.
- EREN Erol, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Der Yayınları, İstanbul, 1997.
- EMİL, Hofsoon, Çev. Ayça Haykır, **Reklam ve Yönetim**, Ankara:Öteki Yayınevi, 4.Baskı, 1996.
- FOX Jeffrey j., **Ceo Olmaya Giden Yol**, çev. Teoman Abken, 3.baskı, Alteo ltd, Ocak, 2004.
- GARİH, Üzeyir, **Pazarlama-Tanıtım Halkla İlişkiler**, Hayat Kitabevi, Önder Girişimciler Dizisi:5, İstanbul, 2000.
- GEDİK, Hasan. “*Neden Marka?*”, **Patent & Marka Dünyası**, Yıl:3, Sayı:11, 2001.
- GENÇ, Nurullah, **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara: Seçkin Yayınevi, 2004.
- HILL, C.W.L.,and G.R.Jones, **Strategic Management**, An Integrated Approach, Houghton, Mifflin Company, Boston 1989.
- <http://www.kalder.org/genel/Ankara/1ikyonetimkongre/İsmet%20Esengin.ppt>, 2 Mayıs 2007 tarihi itibarıyla.

- İSLAMOĞLU Ahmet Hamdi, **Pazarlama Yönetimi (Stratejik ve Global Yaklaşım)** 2.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2000.
- İSLAMOĞLU, A.Hamdi, **Pazarlama Yönetimi ve Uygulamaları**, Kocaeli 1996.
- İŞGÖR, Tülay, **Patent Marka ve Endüstriyel Tasarım**, Yeni İpek Yolu Dergisi, Konya Ticaret Odası Yayınları, Yıl:14, Sayı:161, Aralık-2001.
- J. Wanty, L.Halberthal, **La Strategie d'Enterprise a Long Time**, Dunod, Paris, 1971.
- JAIN, Subhash C., **Marketing Planning & Strategy**, Fourth Edition, South-Western Publishing Co., 1993.
- J.J.Schumpeter, **Kapitalizm, Sosyalizm ve Demokrasi**, Çev:Varlık Yayınları, 1.Cilt, İstanbul, 1982.
- KILIÇ Yalın, **Rekabet Politikası Açısından Birleşme ve Devralmalar**, DPT Yay. No:2509, 2000.
- KONDO Yoshio, **İşletmelerde Bütünsel Kalite**, MESS yayınları, Çev:Ayşe Bilge Dicleli, İstanbul, 1999.
- KOTLER Philip, **Marketing Management**, 6.Ed., London, 1991.
- MUCUK, İsmet, **Pazarlama İlkeleri**, Der Yayınları, 1991.
- MUCUK, İsmet, **Pazarlama İlkeleri ve Örnek Olaylar**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 13. basım, 2001.

- MUCUK, İsmet, **Modern İşletmecilik**, 12.Basım, İstanbul:Türkmen Kitabevi, 2000.
- MINTZBERG H., **Generic Strategies:Strategy Process**, Ed: H.Mintzberg ve J.B.Quinn, Prentice Hall, Int. Ed., 1991.
- MİLLİ PRODÜKTİVİTE MERKEZİ, “**Verimliliği Artırıcı Yaklaşım ve Teknikler Dizisi**”.
- NEEDHAM, D. **The Economics of Industrial Structure**, Conduct and Performance, Holt Rinehart and Winston,1978.
- ÖZTÜRK, Sevgi, Ayşe, **Hizmet Pazarlaması**, Ekin Kitabevi, 4.Baskı, 2003.
- PETER Drucker, **Değişim Çağının Yönetimi**, Çev.Zülfülü Dicleli, İstanbul, 1995.
- PORTER, Michael, E., **Competitive Advantage:Creating and Sustaining Superior Performance**, MacMilan Inc, 1985.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, TOKOL, Tuncer, **İşletme**, Bursa:Ezgi Yayınları, 2001.
- SALİH, Yasemin, **Yeni Tip İş Adamı**, Yeni Para Ekonomi Dergisi, Sayı:12, Mart 2005.
- STEINER, G.A., **Top Management Planning**, The Macmillan Company, New York, 1969,S.237;
- ŞİMŞEK, M. Şerif, **Yönetim ve Organizasyon**, 1999.

- TABATONI, P., et al **Analyse Emprique des Contaraintes Strategiques dans I'Entreprise, I'Economies de I'Enterprise**, Chairs de I'Isea tome II, No 3, Mars 1968.
- TORLAK, Ömer ve UZKURT Cevahir, **Lüks Malların Tüketicuyu Etkileyen Özellikleri, 4.Ulusal Pazarlama Kongresi**, Hatay, 1999.
- TOSUN, Kemal, **İşletme Yönetimi**, Birinci Cilt, Genel Esaslar, Fakülte Matbaası, İstanbul, 1974.
- UĞUR, Adem, **İnsan Kaynakları**, Sakarya: Sakarya Kitabevi, 1.basım, 2003.
- VARİNLİ, İnci ve BABAYİĞİT, Sema. *“Tüketicilerin Türk ve Yabancı Orijinli Hazır Giyim Ürünlerine Yönelik Karşılaştırmalı İmaj Çalışması”*, **5.Ulusal Pazarlama Kongresi**, 16-18 Kasım 2000, Antalya.
- VISCUSI, W.K., J.M. VERNON ve J.E. HARRINGTON, **Economics of Regulation and Antitrust**, Second Edition, The MIT Press, Cambridge, London, 1998.
- WEAVER, N. Charles, Çev.Tuncay Birkan, Osman Akınbay, **Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması**, Sistem Yayıncılık, Mayıs, 2000.
- WEIR, David - SMALLMAN, Clive; **Managers In The Year 2000 and After: A Strategy For Development**, Management Decision, 36/1, 1996.
- YÜKSELEN, Cemal, **Pazarlama, İlkeleri ve Yönetimi**, 4.basım, Ankara: Detay Yayıncılık, Ekim, 2003.
- YILMAZ Hilal, **Yenilik (İnovasyon) Yeni Ekonomi ve Rekabet**, Yayımlanmamış Rekabet Uzmanlık Tezi, 2001.

ÖZGEÇMİŞ

- Adı-Soyadı** : Hüseyin ÖZGÜR
- Sürekli Adresi** : Ayazma Mah. Mehmet Paşa Değirmen Sok. No: 36/5
Üsküdar/İSTANBUL
- Doğum Yeri ve Yılı** : İstanbul – 1978
- Yabancı Dili** : İngilizce
- İlköğretim** : Fuat Baymur İlkokulu, 1988.
- Ortaöğretim** : Cumhuriyet Lisesi, 1991.
Ümraniye Endüstri Meslek Lisesi, 1994.
- Lisans** : Kocaeli Üniversitesi, Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi
Jeofizik Mühendisliği, 2003.
- Yüksek Lisans** : Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı, 2007.
- Anabilim Dalı** : İşletme
- Bilim Dalı** : İşletme
- Yayınları** : -
- Çalışma Hayatı** : -